



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A PRODUTORA “*MUSIC*”

CARLA MANUELA MARTINS COSTA DE SOUSA

OUTUBRO - 2015



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A PRODUTORA “*MUSIC*”

CARLA MANUELA MARTINS COSTA DE SOUSA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR FERNANDO BROCHADO

OUTUBRO - 2015

AGRADECIMENTOS

A realização deste plano de *marketing* contou com importantes apoios e incentivos sem os quais não teria sido possível chegar ao final desta longa jornada.

Ao Professor Doutor Fernando Brochado pela orientação, disponibilidade e apoio ao longo da realização deste trabalho.

Aos clientes e colegas da “*Music*” pela prontidão na resposta às entrevistas e pelo auxílio no desenvolvimento deste trabalho.

E por último e não menos importante, ao meu marido, pela sua preciosa ajuda e por estar sempre ao meu lado.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo criar um plano de *marketing* para a produtora portuguesa “*Music*”¹ que se dedica à edição, produção e distribuição de música nos formatos físico e digital. Estando o mercado discográfico a atravessar uma fase conturbada, surge a necessidade da empresa em se adaptar a estes novos tempos e rever a sua estratégia de *marketing*.

Analisando as receitas da empresa, concluiu-se que 75 por cento das mesmas derivam do produto físico e apenas 25 por cento do produto digital. Assim, apesar das tendências futuras apontarem o formato digital, para já, as vendas físicas são as geradoras de maior lucro. Com base nesta análise e sabendo que a “*Music*” apresenta algumas lacunas como: fraca gestão de logística, inexistência de *marketing* relacional, deficiente manutenção de política comercial e de prospecção de clientes, e limitada estratégia de comunicação interna e externa; decidiu-se desenvolver um plano de *marketing* cimentado num trabalho de pesquisa interligado com a realidade empírica da empresa, com recolha de dados primários e secundários, sustentado por estudo de caso. Foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas tanto ao CEO² e ao diretor de *marketing* como aos clientes da empresa, analisando o nível de satisfação dos clientes, a visão sobre a indústria discográfica e quais as melhorias a implementar. De forma genérica, concluiu-se que o nível de satisfação dos clientes é bom, ressaltando a necessidade de melhorar as estruturas de *marketing* e comunicação da empresa, bem como a gestão de clientes.

Em suma, este trabalho permitiu inferir que o aumento do IVA², a intensificação da pirataria (resultado do aparecimento da *Internet*), a crise económica, as inovações tecnológicas e a mudança de hábitos de consumo deram origem a uma quebra acentuada das vendas e dos lucros. Tornou-se impreterível acompanhar a evolução das novas tecnologias levando a editora discográfica a apostar na era digital, penetrando num canal de vendas completamente diferente daquele que utilizava até agora. Por fim, a estratégia formulada neste planeamento de *marketing* prevê uma reformulação do seu *marketing mix*, reposicionando a empresa de forma a aumentar os seus lucros e evitando a total dependência de um número reduzido de clientes para subsistir.

Palavras-chave: plano de *marketing*, *marketing B2B*², *marketing* relacional, indústria fonográfica, editoras discográficas, CRM², fidelização de clientes e estudo de caso.

¹ Será assumido este nome fictício por sigilo profissional.

² Verificar significado no Índice de Abreviaturas (p.vi).

ABSTRACT

This present study had as purpose to create a marketing plan for the record company “**Music**”³ dedicated to the edition, production and distribution of music in physical and digital formats. Once the music market is going through a troubled phase, there is the company's need to adapt to these new times and revise its marketing strategy.

Analyzing the company's revenues, it was concluded that 75 per cent of them derive from the physical product and only 25 per cent of the digital product. Thus, despite the future trends point the digital format, for now the physical sales are generating higher profits. Based on this analysis and knowing that the “Music” has some shortcomings such as weak logistics management, lack of relationship marketing, poor maintenance of commercial policy and prospecting customers, and limited internal and external communication strategy; it was decided to develop a marketing plan based in a research work connected with the empirical reality of the company, with collection of primary and secondary data, sustained by case study research. It has been applied semi-structured interviews both to the CEO⁴ and the director of marketing as to enterprise’s customers, analyzing the customer satisfaction level, the view of the music industry and what improvements to be implemented. In general, it was concluded that customers satisfaction level is good, pointing out the need to improve the marketing and communication structures as well the customer management.

In short, this study had shown that the increase in VAT⁴, the intensification of piracy (due to the emergence of the Internet), the economic crisis, the technological innovations and the change of consumer habits have led to a sharp decline in sales and profits. It has become imperative to follow the evolution of new technologies leading the record company to invest in the digital age, penetrating in a completely different sales channel that it used so far. Finally, the strategy formulated in this marketing planning forecasts an overhaul in the marketing mix, repositioning the company in order to increase their profits and avoiding total dependence on a small number of customers to survive.

Keywords: marketing plan, B2B⁴ marketing, relationship marketing, music industry, record labels, CRM⁴, customer loyalty and case study research.

³ It would be assumed this fictitious name for professional secrecy.

⁴ Verify the meaning in abbreviations index (p.vi).

ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO	1
2 - REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. <i>Marketing e Planeamento de Marketing</i>	3
2.2. <i>Marketing Business-to-Business</i>	4
2.2.1. <i>Implicações para o planeamento de marketing: os 4 P's (Marketing Mix)</i>	5
2.3. <i>Marketing Relacional</i>	6
2.4. <i>Indústria Fonográfica Portuguesa e Editora Discográfica</i>	7
3 - QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO	10
4 - METODOLOGIA	11
5 - PLANO DE MARKETING	13
5.1. <i>Missão e Objetivos Corporativos</i>	13
5.2.1. <i>Análise Externa</i>	13
5.2.1.1. <i>Análise PEST</i>	13
5.2.1.1.1. <i>Ambiente Político-Legal</i>	13
5.2.1.1.2. <i>Ambiente Económico</i>	14
5.2.1.1.3. <i>Ambiente Sócio-Cultural</i>	15
5.2.1.1.4. <i>Ambiente Tecnológico</i>	17
5.2.1.2. <i>Análise de Setor</i>	17
5.2.1.2.1. <i>Análise de Mercado</i>	17
5.2.1.2.2. <i>Análise de Concorrência</i>	19
5.2.1.3. <i>Análise de Clientes</i>	20
5.2.2. <i>Análise Interna</i>	21
5.2.2.1. <i>História</i>	21
5.2.2.2. <i>Recursos Humanos</i>	21
5.2.2.3. <i>Recursos Financeiros</i>	22
5.2.2.4. <i>Recursos de Informação</i>	22
5.2.2.5. <i>Recursos de Fornecedores</i>	22
5.3.1. <i>Análise SWOT</i>	23
5.3.2. <i>Fatores Críticos de Sucesso</i>	23
5.4. <i>Estratégia de Marketing B2B</i>	24
5.4.1. <i>Objetivos de marketing</i>	24
5.4.2. <i>Segmentação, Público-Alvo e Posicionamento</i>	24
5.4.2.1. <i>Segmentação</i>	25
5.4.2.2. <i>Público-Alvo</i>	25
5.4.2.3. <i>Posicionamento</i>	25
5.5. <i>Operacionalização de Marketing e Táticas a Implementar</i>	25
5.5.1. <i>Produto</i>	25
5.5.2. <i>Preço</i>	27
5.5.3. <i>Distribuição</i>	28
5.5.4. <i>Comunicação</i>	29
5.5.5. <i>Táticas a Implementar e Cronograma</i>	30
5.6. <i>Orçamento</i>	32
5.7. <i>Implementação e Controlo</i>	33
5.7.1. <i>Limitações</i>	34
6 - CONCLUSÕES	35

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de Referência Teórico	10
Quadro 2 - Análise SWOT	23
Quadro 3 - Segmentação	25
Quadro 4 - Táticas a implementar	30
Quadro 5 - Orçamento	32

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 - Cadeia de valor do processo produtivo da indústria fonográfica (Schuh, 2007)..	9
---	---

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

- AFP** – Associação Fonográfica Portuguesa;
- BP** – Banco de Portugal;
- B2B** – Mercado *Business-to-Business* (Mercado Empresarial);
- CD** – *Compact Disk*;
- CEO** – *Chief Executive Officer*;
- CRM** – *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente);
- DVD** – *Digital Video Disc*;
- IFPI** – *International Federation of the Phonographic Industry* (Federação Internacional de Indústria Fonográfica);
- IRS** – Imposto sobre o Rendimento Singular;
- IVA** – Imposto de Valor Acrescentado;
- MP3** – *MPEG-1 Audio Layer 3*;
- MP4** – *MPEG-4 Part 14*;
- PIB** – Produto Interno Bruto;
- PEST** – Análise Política, Económica, Social e Tecnológica;
- P.P.** – Pontos Percentuais;
- PwC** – PricewaterhouseCoopers;
- RTP** – Rádio e Televisão de Portugal;
- SIC** – Sociedade Independente de Comunicação;
- SPA** – Sociedade Portuguesa de Autores;
- SWOT** – *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças);
- TVI** – Televisão Independente;
- VAT** - *Value Added Tax*;
- 4 P's** – *Product, Price, Place, Promotion* (Produto, Preço, Distribuição, Comunicação).

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Como projeto final de mestrado, proceder-se-á à elaboração de um plano de *marketing* na área do *marketing B2B* para a produtora “*Music*”. Trabalhando dentro da área há mais de três anos e estando a indústria discográfica a atravessar umas das suas maiores crises da sua história, surge a necessidade de aprofundar o conhecimento deste mercado através da criação de um plano de *marketing* para a produtora em questão, explorando novas estratégias, orientadas para os objetivos estabelecidos.

Como é do conhecimento geral, a crise económica e o seu rescaldo têm tido repercussões evidentes na vida dos consumidores finais, fazendo com que os seus hábitos de consumo se alterem aos mais variados níveis. Além disso, o aumento do IVA, as inovações tecnológicas e o desenvolvimento da *Internet* têm permitido a intensificação da pirataria gerando perdas de milhões para a indústria discográfica. Desta forma e segundo McDonald (2008, p.8), “dado o aumento da turbulência e da complexidade do mercado e o ritmo acelerado da mudança tecnológica, a necessidade de uma abordagem disciplinada e sistemática para o mercado nunca foi tão saliente.” Segundo a Associação Fonográfica Portuguesa (AFP), “o mercado discográfico físico (que inclui *CD*, *DVD* musicais e vinil) sofreu uma quebra acentuada e consecutiva desde 2002. Nesse ano representou 105 milhões de euros de vendas, enquanto em 2013 foram contabilizados 11,5 milhões de euros” (Agência Lusa, 2015), mais 4,9 milhões de vendas digitais.

Perante esta situação, a indústria teve que se adaptar, criando alternativas à venda do *CD* físico através da disponibilização de *CD* e *singles* nas plataformas digitais, utilização de serviços *streaming* e implementação de medidas de combate à pirataria muito mais agressivas. Segundo a AFP, “alavancado por esta subida do '*streaming*', e do mercado digital em geral, o mercado global está, pela primeira vez desde há 12 anos, a subir” (Renascença, 2015).

Posto isto e estando a “*Music*” inserida neste mesmo mercado, também ela tem sentido e sofrido com estas alterações. Apesar de ser uma das editoras mais antigas em Portugal e ser a primeira não multinacional no mercado português com 10 por cento de quota nacional (fonte interna), atingindo a liderança no segmento de compilações em alguns géneros musicais; a crise e a mudança de hábitos de consumo não lhe passaram ao lado.

Como objetivo, este plano de *marketing* visa impulsionar as vendas, revertendo a quebra dos lucros da empresa, que se tem sentido ao longo do tempo devido à redução das encomendas físicas; e planejar a reestruturação organizacional para a adaptação da empresa à era digital.

Feito o enquadramento, passa-se a citar as questões de investigação deste plano: compreender o estado atual do mercado discográfico; analisar a situação organizacional da empresa; como promover e gerir relações fidelizadas com os clientes; definir as estratégias de *marketing* adequadas à realidade interna e externa e o seu programa de implementação com o *marketing mix*.

No que diz respeito ao método de pesquisa utilizado para o desenvolvimento deste plano, optou-se pelo estudo de caso. De acordo com Yin (2009), beneficiando do desenvolvimento anterior de proposições teóricas orientadoras da coleta e análise de dados provenientes de múltiplas fontes de evidência, o estudo de caso permite reter as características holísticas e significativas de processos organizacionais e do estágio de maturação de indústrias, através de tratamento tecnicamente diferenciado de dados com o objetivo de atingir uma convergência triangular entre estes.

A estrutura deste trabalho está definida numa breve revisão de literatura, capítulo dois, com menção aos principais conceitos para a área de investigação em estudo. Seguidamente, no capítulo três, apresentar-se-á o quadro de referências que menciona os passos de compilação do trabalho, culminando com a abordagem metodológica no capítulo quatro. Já no capítulo cinco, proceder-se-á ao desenvolvimento empírico, o plano de *marketing* propriamente dito, rematando-se com as conclusões finais (capítulo seis).

Este plano será válido por um período compreendido de um ano, entre 2016 e 2017, no entanto, deverá ser revisto periodicamente, pois as necessidades do mercado, as suas tendências, o crescimento e as exigências por parte da empresa obrigam a uma revisão constante, adaptando o mesmo às novas realidades e objetivos. Resumidamente, o plano de *marketing* deve ser encarado como um processo que está em constante adaptação (Wood, 2010).

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA

Antes de dar início ao plano de *marketing*, propriamente dito, serão brevemente abordados alguns conceitos teóricos da literatura com relevância e que deverão ser considerados ao longo deste estudo, nomeadamente os conceitos de *marketing*, planeamento de *marketing*, *marketing B2B* e *marketing* relacional, onde será focada a gestão de relacionamento com o cliente (*CRM*) e lealdade (fidelização do cliente). Por fim, será retratada a indústria fonográfica portuguesa bem como a realidade de uma editora discográfica.

2.1. *Marketing e Planeamento de Marketing*

Segundo McDonald (2008, p.8), *marketing* “é um processo de gestão em que os recursos de toda a organização são utilizados para satisfazer as necessidades dos clientes selecionados, a fim de alcançar os objetivos de ambas as partes”.

De acordo com Westwood (2006, p.6), o planeamento de *marketing* “é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de *marketing* para atingir os objetivos de *marketing*”.

De forma mais detalhada, Wood (2007, p.3) define o planeamento de *marketing* como um “processo estruturado em que se determina como entregar valor aos clientes, à organização e aos principais *stakeholders*, através de pesquisa e análise da situação atual, desenvolvendo e documentando os objetivos, estratégias e programas de *marketing*, bem como a implementação, avaliação e controlo das atividades de *marketing* de forma a alcançar os objetivos”.

Na perspectiva de Gilligan & Wilson (2009, p.42), o planeamento de *marketing* é apoiado através do “desenvolvimento de estratégias baseadas na avaliação de mercado da equipa de planeamento e nas perceções das expectativas de gestão e na capacidade organizativa”.

Já McDonald (2008, p.25) refere o planeamento de *marketing* como “os meios através dos quais a organização monitoriza e controla as variadas influências externas e internas na sua capacidade para atingir vendas lucrativas e comunica através das suas fileiras a posição competitiva escolhida para alcançar os seus objetivos”.

“O planeamento de *marketing* é um processo iterativo e o plano deve ser revisto e atualizado conforme for implementado” (Westwood, 2006, p.7). “Este documento interno delinea a situação de mercado e descreve as estratégias de *marketing* e

programas que vão suportar o sucesso dos objetivos organizacionais e empresariais durante um período específico, normalmente um ano” (Wood, 2010, p.2). “Todas as organizações precisam possuir uma visão de *marketing* de longo prazo (estratégica) bem como uma operação de *marketing* de curto prazo (tática)” (McDonald, 2008, p.13). Este último autor refere ainda que as táticas nunca devem ser implementadas antes da formulação do plano estratégico de *marketing* e os objetivos de *marketing* deverão ser mensuráveis de forma a serem considerados concretos.

2.2. *Marketing Business-to-Business*

Para Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues (2010), o *marketing B2B* é o *marketing* que envolve as transações entre empresas, onde as vendas são realizadas de forma direta e através dos seus distribuidores, facilitando o desenvolvimento de uma relação personalizada e apropriada às exigências de cada cliente. Exige que o *marketing* esteja alinhado com a força de vendas, particularmente com a prospeção, venda e acompanhamento de clientes. Visa um consumidor final que não é evidente no início do ciclo.

Uma outra característica do mercado *B2B* é o tamanho do mercado, o número de clientes é menor e por isso é impreterível encarar os clientes de forma individual, identificando os compradores com maior relevância para a empresa e desta forma oferecer-lhe um acompanhamento personalizado com o objetivo de desenvolver uma relação mais próxima e prolongada (Peppers & Rogers, 2001).

Para Anderson & Narus (2004), a funcionalidade e o desempenho são os elementos distintivos para mensurar o valor em *B2B* face ao *B2C*. De acordo com Narayandas (2005, pp.131-139), comparativamente com o mercado *B2C*, o mercado *B2B* “tem poucos clientes e as transações são tendencialmente maiores. Os clientes requerem usualmente um produto ou preço personalizado, a funcionalidade do produto ou serviço determina o seu valor e as marcas têm pouco significado para os clientes. O processo de venda é um processo longo e complexo, as estratégias de retalho não são determinantes e o alvo do discurso de vendas pode não ser o consumidor final”. Os progressos tecnológicos diminuíram os custos das empresas na recolha e análise personalizada dos clientes. A comunicação direta das empresas com cada cliente deve variar de acordo com o nível de valor entregue. Defende a comunicação eficaz dos benefícios financeiros e não financeiros que sejam tangíveis ou intangíveis de forma a ganhar clientes e

desenvolver relações de lealdade. Para conquistar clientes, as empresas devem rivalizar com os seus concorrentes nos benefícios financeiros tangíveis e usar os benefícios não financeiros tangíveis para diferenciar os seus produtos. Podem construir relações através da mudança do foco do cliente nos benefícios tangíveis para os benefícios não financeiros intangíveis. Acrescenta ainda que esta comunicação de valor deve ser diferenciada consoante o destinatário da equipa do cliente, porque a valorização do benefício é diferente em função das responsabilidades internas do destinatário.

Para Anderson & Narus (2004, p.4), a gestão do *marketing B2B* “é o processo de compreensão, criação e entrega de valor para a sua segmentação de mercado”. “Obter clientes, segurar parcerias com os distribuidores e manter boas relações com os clientes são os processos empresariais para entregar valor” (Anderson & Narus, 2004, p.13). Ainda segundo estes autores, são três os processos de negócio *core* (gestão de desenvolvimento de produto, gestão da cadeia de valor e gestão do relacionamento com os clientes), na medida em que, respetivamente, enfatiza a criação da solução mais tecnicamente eficiente e com máximo valor para o cliente; foca a obtenção dos melhores *inputs* funcionais com a melhor relação qualidade-preço para a sua cadeia de valor; e, por fim, muda a perspetiva transacional para a perspetiva de aprendizagem, conhecimento e satisfação dos desejos e necessidades dos clientes numa ótica de longo prazo.

2.2.1. Implicações para o planeamento de marketing: os 4 P’s (Marketing Mix)

Mais uma vez, de acordo com Anderson & Narus (2004), em termos de produto, há atenção e sensibilidade às variações residuais das preferências e requisitos dos clientes. A partir de ofertas de mercado gerais, alguns segmentos de mercado podem escolher outras opções que valorizem, obtendo entrega personalizada de valor acrescentado.

Ao nível do preço, este é definido pelo valor atribuído pelo cliente em detrimento do custo para o fornecedor ou o preço do concorrente.

Já o ponto de venda é desenhado em canais de distribuição orientados para o cliente, que podem ser gerais ao mercado, mas podem ser adaptados através de acordos cooperativos.

A comunicação baseia-se em promoção de mercados, focada e personalizada, consoante os requisitos de forma a ganhar clientes e manter relações sustentadas com clientes e distribuidores.

2.3. *Marketing Relacional*

O *marketing* relacional visa construir um relacionamento estrito entre a empresa e os seus clientes aumentando a sua retenção e a lealdade.

Segundo Ford, Gadde, Hakansson & Snehota (2003), os relacionamentos são interações entre clientes e fornecedores que se influenciam mutuamente e desenvolvem relações de interdependência com uma forte e complexa componente de negociação. Para o mesmo autor, os relacionamentos possuem três dimensões orientadas para as atividades, recursos e atores, que operam como: conectores entre atividades de fornecedor e cliente (ações para adequar a sua oferta ao processo do parceiro com o intuito de facilitar e poupar recursos adicionais); agregadores de recursos (pode ser a nível físico para criar as ligações físicas corretas de forma a interligar o fluxo de mercadorias entre cliente e fornecedor; ou a nível de conhecimento, existe um trabalho de adaptação e desenvolvimento da oferta intelectual do fornecedor para uma aplicação específica do cliente); e orientadores sociais (os sentimentos, atitudes e valores permitem a interação mútua e o desenvolvimento de confiança).

Tendo como objetivo central fidelizar os clientes e proporcionar um atendimento personalizado, é essencial ter um nível de informação elevada, estruturada e organizada através de um sistema de *CRM* (*Customer Relationship Management*).

Segundo Zablah, Bellenger & Johnston (2004), *CRM* é um processo contínuo que envolve o desenvolvimento e alavancagem da inteligência de mercado com o intuito de construir e manter um *portfolio* maximizador de lucro de relações com os clientes. Por outras palavras, o *marketing* relacional procura criar e manter relações positivas de troca onde o *CRM* é fundamental para apoiar a gestão relacional com os clientes, com o objetivo de gerar fidelização e aumentar as receitas.

Com o evoluir das novas tecnologias e da *Internet*, surgem novas ferramentas de *CRM* tornando-se numa peça fundamental dentro do *marketing* relacional, permitindo às empresas conhecerem e adaptarem-se aos seus clientes, antecipando as suas necessidades e os passos da concorrência de forma virtual, armazenando toda a informação nos suportes digitais. Sendo esta uma ferramenta de gestão de informação, todo o histórico referente aos clientes (produção, logística, financeiro...) está armazenada num programa *database marketing*, facilitando o contacto com os clientes,

as tomadas de decisão e o aconselhamento, permitindo um acompanhamento personalizado de todo o processo desde a venda ao pós-venda.

Para Narayandas (2005), o conceito de lealdade do cliente é definido como o compromisso de continuar a comprar o produto ou serviço independentemente das circunstâncias. Existe pouca correlação entre satisfação do cliente e lealdade, porque o grau de sucesso no passado não é suficientemente indicativo do comportamento futuro do cliente. Para caracterizar a lealdade, limita uma sequência crescente de características comportamentais (“Escada de Lealdade”): intenção de fazer crescer a relação, promoção positiva dos produtos da empresa, resistência à mudança para os concorrentes, disponibilidade para pagar mais, colaboração no desenvolvimento de novos produtos e disposição de investimento.

2.4. Indústria Fonográfica Portuguesa e Editora Discográfica

Impõe-se abordar o contexto atual da atividade da indústria discográfica, caracterizar a sua organização e modo de atuação, e refletir sobre as externalidades positivas e negativas que influenciam o seu mercado.

A inovação tecnológica e as transformações económicas têm alterado ao longo do tempo o padrão de consumo da música, criando novas oportunidades e ameaças aos *players* da cadeia de valor da indústria musical. Segundo um relatório da OberCom (2008, p.6), “desde o cilindro de Edison, passando pelo vinil, cassetes, *CD* e *DVD*”, até ao atual *MP3*, “não é a primeira vez que a indústria musical enfrenta mudanças significativas devido à introdução de inovações tecnológicas ao nível do formato de distribuição dos conteúdos musicais”. O mesmo relatório (OberCom, 2008, pp.7-8), baseando-se em Anderson (2004), Findahl (2006) e Schuch (2007), refere que estes autores defendem que “o formato *MP3* constituiu não apenas uma inovação tecnológica”, transferindo o formato físico para o formato digital não físico; “veio potenciar o alargamento e criação de novos mercados para o setor (inovação disruptiva), ao invés de potenciar o progressivo melhoramento técnico de tecnologias e formatos dominantes no setor (inovação sustentável). Decorrentemente, impulsiona a emergência de novos modelos de negócio no mercado da *Internet* acompanhados dos conteúdos digitais e multi-plataforma (para *Internet*, telemóvel, plataformas móveis e *wireless*)” e “a produção, comercialização e uso de novos equipamentos tecnológicos de audição musical”. Este relatório (OberCom, 2008, pp.8-9) remata que “a digitalização dos

conteúdos, a articulação tecnológica e interconectividade em rede foram as dinâmicas chave” que transformaram o setor musical. Além disso, “ a *Internet* de banda larga impulsionou a era do *user-generated content*, potencialmente destronando a hegemonia dos produtores e distribuidores tradicionais de conteúdos musicais enquanto os únicos intervenientes legítimos no setor e que detinham o poder e o controlo sobre a cadeia de valor da indústria musical”.

A indústria fonográfica, enquanto conjunto de agentes de mercado especializados em gravação e distribuição de fonogramas nos variados formatos disponíveis, é composta por uma longa cadeia de valor, dentro da indústria cultural. Uma editora discográfica é um dos agentes deste mercado que é composto por um conjunto de sub-actividades ligadas a esta mesma indústria. Fazem parte deste grupo: os artistas, compositores, *managers*, promotores e produtores, multimédia e audiovisuais (*designers*, fotógrafos, programadores), empresas de distribuição, *role managers* (gestão de espetáculos ao vivo), profissionais de outras áreas (advogados, *marketers*...), Sociedade Portuguesa de Autores (SPA), entre outros profissionais ligados ao setor criativo.

“Os principais fatores de valorização na cadeia de gravação musical tradicional incluem direitos e licenciamento, produção, distribuição, inventário, promoção e custos de *marketing*” (Bockstedt, Kauffman & Riggins, 2004, p.10). Mais, os custos de distribuição têm um peso considerável nos custos totais do lançamento do produto final e a disponibilidade de determinado produto pode ser comprometida caso a logística do retalhista seja menos flexível. Por sua vez, sucedem cinco fases na cadeia de valor digital: coleta, organização, seleção, sintetização e distribuição (Rayport & Sviokla, 1995). Clemons & Lang (2003) explicitam estas etapas: a coleta e a organização referem-se à contratação, promoção de artistas e gravação; seleção e sintetização surgem quando as editoras e os artistas produzem o álbum digital; por fim, a distribuição ocorre quando os consumidores compram as músicas a um distribuidor digital, fazem *downloads* ou publicam conteúdo. Atualmente, os consumidores pedem cada vez mais eficácia, facilidade e rapidez de serviço quando compram um produto. Se existir inflexibilidade logística ou falta de divulgação e promoção, os consumidores procurarão rapidamente outros meios para comprar o produto pretendido. Aliás, os fabricantes e distribuidores tradicionais estão a ficar obsoletos à medida que as editoras, produtores e artistas podem chegar diretamente aos retalhistas, reduzindo a distância

entre o fornecedor e o consumidor. O mercado de música digital é um novo mercado vulnerável de fácil entrada, que é atrativo para atacar e difícil de defender (Clemons, Gu & Lang, 2002). Desta forma, nos dias que correm, recaem na editora duas opções: o fornecimento de serviços de gestão, produção, promoção, proteção de direitos de autor e de prevenção à pirataria, ou atacar canais na *Internet*, de modo a bloquear a distribuição independente (Bockstedt *et al*, 2004). Para Bockstedt *et al* (2004, pp.11-12), “a adoção e difusão da música digital, redução da distância entre artistas e consumidores, largas redes de distribuição através de canais de *Internet*, custos reduzidos de replicação e produção, proteção em direitos de autor e assuntos relativos à pirataria irão afetar a estrutura do mercado musical”.

Uma editora discográfica independente, quando comparada com as editoras de maior envergadura, não possuem tantos recursos, o que faz com que o seu funcionamento se debruce no estabelecimento de sinergias, centrando-se na descoberta e representação de artistas, apoiando-os na gravação, edição e distribuição das suas obras. No que diz respeito à distribuição, a empresa discográfica estabelece sinergias com outras entidades do setor que, por sua vez, disponibilizam todo o material ao mercado através de lojas físicas e *online* especializadas.

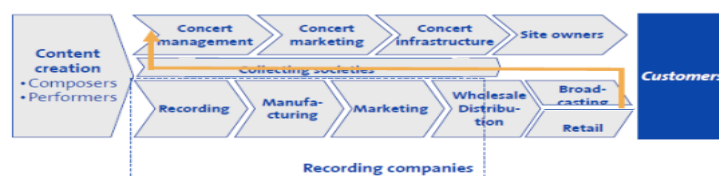


Fig. 1 - Cadeia de valor do processo produtivo da indústria fonográfica (Schuh, 2007).

A figura um (Fig.1) representa a cadeia de valor da indústria fonográfica, destacando-se a estrutura de uma editora com as suas diferentes etapas que vão desde a gravação à produção, à promoção e à distribuição de conteúdos musicais.

Os lançamentos das grandes editoras vendem seis vezes mais que as editoras independentes (Dhar & Chang, 2007). “Álbuns que sejam promovidos por editoras menos conhecidas tendem a ter uma taxa de sobrevivência de menos 23 por cento do que aqueles promovidos por editoras mais conhecidas no *top* de vendas”. (Bhattacharjee, Gopal, Lertwachara, Marsden & Telang, 2005, p.21).

CAPÍTULO 3 - QUADRO DE REFERÊNCIA TEÓRICO

Tendo por base a revisão de literatura feita anteriormente e tendo em conta o objetivo deste projeto final de mestrado, será apresentado em seguida o quadro de referência teórico, que cimentado numa estrutura mista, irá englobar quatro diferentes autores, particularmente: Westwood (2006); Wood (2007); McDonald (2008) e Gilligan & Wilson (2009). Embora os seus planos possuam algumas diferenças estruturais, existem inúmeras semelhanças (anexos 1 - 4). No caso de Westwood (2006) (anexo 1) e McDonald (2008) (anexo 3), o seu processo de planeamento de *marketing* é bastante parecido, contudo, McDonald coloca a missão no início do seu plano de *marketing* e Westwood tem as estratégias de *marketing* depois das estimativas. Já Wood (2007) desenha um plano de *marketing* com sete diferentes fases que se repetem num processo cíclico e obrigam a uma constante atualização, porém, este autor inclui algo na sua estrutura que os outros autores não têm, nomeadamente: a segmentação, o público-alvo e o posicionamento (anexo 2). Para finalizar, Gilligan & Wilson (2009) apresentam duas variáveis de extrema importância para a implementação da estratégia de *marketing*: a segmentação e o posicionamento (anexo 4).

ESTRUTURA	AUTORES
Missão e Objetivos Corporativos	McDonald (2008).
Análise Externa	Gilligan & Wilson (2009); Wood (2007); Westwood (2006).
Análise PEST (Ambiente Político, Económico, Sócio-Cultural e Tecnológico)	
Análise de Setor (Mercado e Concorrência)	
Análise de Clientes	
Análise Interna	
Recursos Humanos	
Recursos Financeiros	
Recursos de Informação	
Recursos de Fornecedores	
Análise <i>SWOT</i>	McDonald (2008); Westwood (2006); Gilligan & Wilson (2009).
Fatores Críticos de Sucesso	
Estratégia de <i>Marketing B2B</i>	
Objetivos de <i>Marketing</i>	Wood (2007); Gilligan & Wilson (2009).
Segmentação, Público-alvo e Posicionamento	
Operacionalização de <i>Marketing</i> e Táticas a Implementar	Gilligan & Wilson (2009); Wood (2007); Anderson & Narus (2004).
Produto	
Preço	
Distribuição	
Comunicação	
Táticas a Implementar e Cronograma	
Orçamento	Westwood (2006); Gilligan & Wilson (2009)
Implementação e Controlo	McDonald (2008); Wood (2007).
Conclusões	

Quadro 1 – Quadro de referência teórico.

CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA

A metodologia é um dos aspetos fundamentais num desenho de investigação e dela depende em grande parte o êxito do trabalho, pois fornece ao investigador a estratégia que visa orientar todo o processo de pesquisa, permitindo estudar e avaliar as diferentes opções em análise dando garantias de objetividade e precisão.

O problema de investigação em causa, impulsionar as vendas e reverter a quebra dos lucros de uma editora discográfica nacional num contexto económico, social, tecnológico e político-legal adverso, torna-se relevante na medida que os desafios da “*Music*” são comuns e abrangentes ao mercado discográfico em geral.

As questões de investigação a estudar para abordar de forma sistematizada o problema definido foram: compreender o estado atual do mercado discográfico; analisar a situação organizacional da empresa; como promover e gerir relações fidelizadas com os clientes; e definir o *marketing mix*, as estratégias de *marketing* adequadas à realidade interna e externa e o seu programa de implementação.

Optou-se por um tipo de investigação qualitativa com uma abordagem descritiva, já que houve uma “formulação à *priori* de questões específicas de pesquisa baseadas nas hipóteses de investigação, obtendo-se a informação pretendida de uma forma pré-planeada e estruturada” (Malhotra & Birks, 2008, p. 65).

No que diz respeito ao método a aplicar, optou-se pelo estudo de caso, de carácter descritivo. Segundo Yin (2009, p.2), “é o método de pesquisa preferido quando as questões ‘como’ e ‘porquê’ são invocadas; o investigador tem pouco controlo sobre os eventos reais e o foco da pesquisa incide sobre fenómenos contemporâneos dentro do contexto da vida real”.

De forma a obter uma visão completa do fenómeno em análise, a coleta de dados foi efetuada a partir de três fontes de evidência: observação participante, documentação e entrevistas semi-estruturadas a um conjunto de indivíduos com conhecimento aprofundado do setor discográfico.

Entenda-se por observação participante o contacto que o investigador tem com o grupo em estudo, sendo desta forma o próprio investigador o instrumento de pesquisa, o que irá permitir fazer uma análise intensiva do caso. Contudo e tendo em conta a situação atual do investigador, a sua ação como observador participante irá ser facilitada, mas,

terá que ter em atenção para não se esquecer dos seus objetivos enquanto investigador, separando o olhar de investigador do olhar de colaborador.

Para completar as informações recolhidas através da observação participante, irá recorrer-se a análise documental de dados secundários como relatórios da International Federation of the Phonographic Industry (IFPI), AFP, Banco de Portugal, Augusto Mateus & Associados, PricewaterhouseCoopers (PwC) e OberCom; artigos publicados nos meios de comunicação social; notícias baseadas em relatórios de entidades como Spotify e documentos da própria empresa como relatórios de contas, tabelas de vendas, entre outros.

No entanto, esta recolha de informação não ficará por aqui e para completar a mesma, aplicar-se-á entrevistas semi-estruturadas (anexos 5-7) e de caráter informal a um grupo de participantes considerados fundamentais para este trabalho: o *CEO* da empresa, o diretor de *marketing* e os seus clientes; obtendo, desta forma, as suas perceções sobre a indústria discográfica e a empresa em particular.

As entrevistas foram efetuadas através da plataforma Qualtrics, estando as mesmas ativas durante trinta dias, tendo sido enviado um *e-mail* com o *link* das entrevistas e sido feito um *follow up* por telefone para confirmar a receção do *e-mail*. Este procedimento foi utilizado tendo em conta a disponibilidade reduzida dos intervenientes para entrevistas presenciais. Das cinco respostas obtidas, apenas foram consideradas válidas quatro, particularmente, a entrevista ao *CEO* da empresa, ao diretor de *marketing* e duas das entrevistas enviadas aos clientes. Os conteúdos destas mesmas entrevistas serão apresentadas no desenvolvimento do trabalho.

Em suma, a utilização destas ferramentas permitiram aprofundar o conhecimento sobre a indústria discográfica, mas também sobre a própria organização, o que originou a produção de um plano de *marketing* fiel à realidade da empresa. Salienta-se que alguns dos dados são fictícios para efeitos de proteção de dados confidenciais da organização.

CAPÍTULO 5 - PLANO DE MARKETING

5.1. Missão e Objetivos Corporativos

Oferecer uma criteriosa seleção e produção musical, fazendo dos seus produtos uma referência de excelência.

Os objetivos corporativos da “*Music*” baseiam-se no aumento da rentabilidade da empresa, quer seja através do reforço dos laços já existentes com os seus clientes, quer seja pela implementação de novas medidas que auxiliem o bom desempenho da empresa.

5.2.1. Análise Externa

A análise da situação exige um estudo aprofundado dos fatores externos e internos à organização. Tendo em conta que 75 por cento das vendas da “*Music*” são realizadas em Portugal, o estudo em infra centrar-se-á, essencialmente, no mercado nacional.

5.2.1.1. Análise PEST

5.2.1.1.1. Ambiente Político-Legal

A indústria musical é um negócio cujo sucesso depende da segurança legal e dos direitos de autor, no entanto, existe um grande obstáculo que necessita de ser contornado, a pirataria. Este processo implica grandes perdas de receitas por parte das discográficas e ameaça o desenvolvimento do setor musical a nível nacional e internacional há anos.

Segundo um relatório da IFPI de 2004, “um em cada três discos vendidos por todo o mundo em 2004 correspondeu a uma cópia ilegal, criando assim um mercado pirata que se aproximou dos cinco biliões de euros” (Diário de Notícias, 2005).

Como forma de combater a utilização destes serviços não licenciados e apoiar as editoras, a indústria aposta numa abordagem estratégica que vai desde a educação do consumidor sobre os direitos de autor e o valor da música à intercessão junto dos responsáveis políticos e legisladores, criando um ambiente propício ao crescimento saudável do setor musical. Uma das medidas aprovadas pelo governo português, em 2014, foi a lei de proteção de direitos de autor que tem como objetivo combater a violação destes direitos, entre os quais a cópia privada, atualizando desta forma a

legislação sobre a compensação monetária de direitos a autores e artistas de acordo com a evolução tecnológica (Jornal de Notícias, 2014). Além disso, a IFPI tem vindo a intensificar a luta contra a pirataria musical *online*, área que mais tem afetado a música ao longo destes últimos anos, apresentando várias queixas judiciais em diferentes países europeus e asiáticos (Público, 2005). Outra das medidas implementadas pela IFPI diz respeito ao lançamento global dos álbuns à sexta-feira, às 00h01, a partir do verão de 2015, com o objetivo de evitar as cópias ilegais dos novos trabalhos discográficos em diferentes localidades (SapoMag, 2015), cujo objetivo visa uniformizar mundialmente o dia em que os novos discos são colocados à venda, evitando edições distintas no tempo em diferentes territórios, de modo a que os artistas possam promover da melhor maneira os seus novos trabalhos, bem como reduzir o risco de pirataria digital.

Consequências para a “*Music*”

A pirataria tem causado perdas incalculáveis de receitas, tanto a nível físico como digital. Por fatores como, as cópias ilegais de *CD* vendidas através de vendedores ambulantes e ilegais a preços baixos e que não remetem para os direitos de autor, passando pela partilha ilegal entre amigos e familiares, pelos artistas que não pagam direitos aquando do usufruto de temas que não são seus, pelo *download* ilegal e pelos canais *online* que publicam músicas sem autorização prévia, a “*Music*” tem sido igualmente afetada por estas circunstâncias.

5.2.1.1.2. Ambiente Económico

Segundo o boletim económico do Banco de Portugal (2015, junho) e um ano após a conclusão da execução do programa de assistência económica e financeira a Portugal, as projeções continuam a ser otimistas e apontam para uma recuperação gradual da economia portuguesa.

Tendo em conta as projeções económicas do Banco de Portugal (2015, junho), o Produto Interno Bruto (PIB) teve um crescimento de 0,9 por cento e a tendência é para continuar a crescer, prevendo-se uma evolução de 1,9 por cento em 2015 e 2,0 por cento em 2016 e 2017.

Numa perspetiva geral, a qualidade de vida dos portugueses apresenta sinais de melhoria, contudo, a venda de *CD/DVD* físicos tem vindo a diminuir, não só pela intensificação da pirataria, mas também pelo aumento gradual do IVA que, desde 2005,

tem vindo a aumentar, passando de 19 por cento para 21 por cento e mais recentemente, em 2011, para 23 por cento. Este aumento acentuou o decréscimo de vendas das editoras discográficas.

No que concerne ao produto digital, e tendo em conta a nova lei europeia aplicada em janeiro de 2015, as vendas de conteúdos digitais passam a ser feitas com o IVA do país de destino, ou seja, o país do consumidor, combatendo assim as injustiças fiscais que existem na União Europeia. No que diz respeito ao consumo de música digital em Portugal, a taxa é igual ao produto físico, ou seja, 23 por cento, contudo, a grande diferença que se assenta entre o produto físico e o produto digital é que o consumidor no mercado físico tem que comprar o *CD* na íntegra, no digital poderá comprar apenas um *single* (Jornal de Negócios, 2014).

Consequências para a “*Music*”

A subida da taxa do IVA só vem reforçar e agravar as consequências políticas já referidas em cima, na medida que, o volume de vendas é baixo devido à destruição de valor provocada pela pirataria ilegal e o aumento do IVA só vem acentuar ainda mais a quebra de margens sentida no caso particular da “*Music*”, bem como a nível geral para os restantes intervenientes da indústria musical.

5.2.1.1.3. Ambiente Sócio-Cultural

Partindo de uma análise geral para uma observação pormenorizada e tendo por base as afirmações de Miguel Carretas da AFP (Agência Lusa, 2015) e do relatório de 2014 do Spotify (Trendy, 2014), pode-se afirmar que os hábitos dos consumidores se encontram num processo de transformação, quer seja pelo modo como acedem à música, quer seja pela preferência musical.

Segundo Miguel Carretas (Agência Lusa, 2015), o mercado português registou em 2014 uma mudança radical no que diz respeito à forma como os portugueses ouvem música. Pela primeira vez, os serviços *streaming* igualaram em 50 por cento os *downloads* (compra de música digital). Já o mercado discográfico físico (*CD*, *DVD* e vinil), este sofreu uma quebra acentuada e consecutiva desde 2002. Tendo nesse mesmo ano representado 105 milhões de euros de vendas, enquanto em 2013 foram contabilizados apenas 11,5 milhões de euros, revela uma clara mudança de hábitos por parte do consumidor. Para reforçar esta teoria, o relatório anual de 2014 da IFPI revela que, pela

primeira vez, se vendeu tanta música em formato digital como em suporte físico e a tendência é para um aumento do digital.

Segundo o Spotify (Trendy, 2014), que analisou em exclusivo os gostos musicais dos homens e das mulheres portuguesas, estes têm interesses bem distintos quando chega a hora de ouvir música. Por um lado, as mulheres preferem ouvir *pop*, música latina, *rock*, *country*, *folk* e *R&B*, enquanto os homens optam por música alternativa, como o *rock*, o *dance & house*, a música eletrónica, o *metal* e o *rap*.

Também nas *playlists* criadas pelo Spotify (Moods) para o dia a dia, existem diferenças. “As mulheres preferem as *playlists* de música mais ligadas a estados de espírito revitalizadores, energéticos, determinados, melancólicos e românticos”, enquanto “os homens optam por organizar músicas que indicam estados de humor mais turbulentos, combativos, entusiasmantes e desafiadores” (Trendy, 2014).

Por fim e no que diz respeito às horas disponibilizadas para ouvir música no Spotify, os portugueses preferem o horário compreendido entre as quinze horas e as dezassete horas. No entanto, é possível verificar que existem mais mulheres a ouvir música no Spotify durante o dia (entre as nove horas e as vinte horas), enquanto no período da noite (entre as vinte e uma horas e as oito horas) são mais os homens que aproveitam este serviço de música *streaming*.

Consequências para a “*Music*”

No âmbito das vendas físicas, a quebra das mesmas é clara e evidente, todos os anos a editora tem vindo a recuar neste campo, contudo, ainda representam 75 por cento das receitas da empresa.

Relativamente às vendas *online*, estas apresentam-se como o futuro, porém, a distribuição *online* na “*Music*” apresenta um peso de apenas 25 por cento das receitas da empresa. Assim apesar da “morte” anunciada do físico, o *online* ainda não conseguiu igualar as vendas físicas ou até mesmo superá-las.

No que diz respeito às preferências musicais de ambos os sexos e tendo em conta que a “*Music*” é líder de mercado na área do *dance*, *house* e *kizomba*, pode-se afirmar que o grosso do seu *target* final é maioritariamente masculino, de acordo com o estudo do Spotify.

5.2.1.1.4. Ambiente Tecnológico

Com a evolução tecnológica, foram surgindo novos suportes que permitiram reproduzir a música em formatos cómodos e portáteis, como é o caso da cassette e do *CD*. Contudo, com o passar do tempo e a chegada da década de noventa, a música e a pirataria conheceram uma nova realidade. Se antigamente a cópia era limitada a um grupo de amigos, com o crescimento da *Internet*, surgiram novas formas de partilhar música ilegalmente, fazendo com que a indústria musical perdesse milhões de euros. Mas as mudanças não ficaram por aqui. Surgiu a quebra das vendas dos *CD* que iniciaram a sua queda, muito por culpa da pirataria que cresceu de forma notória com a introdução da *Internet* e pela recusa da indústria musical em evoluir.

Em 2003, a Apple lançou a plataforma iTunes (venda de música *online*), tentando desta forma contrariar a crescente taxa de pirataria, oferecendo música (*singles* e álbuns) a preços mais baixos que os praticados pela indústria musical. A sua aceitação foi tão positiva que em setembro de 2006 já tinham vendido 1,5 mil milhões de músicas.

Atualmente e com a contínua evolução tecnológica, assiste-se ao nascimento de novos serviços como o *streaming*, aparentemente a melhor opção para combater a pirataria. Com estes serviços, os utilizadores têm à sua disposição o catálogo dos seus artistas favoritos de forma gratuita ou a pagar consoante a modalidade escolhida.

Consequências para a “*Music*”

Devido a evolução tecnológica, o mercado discográfico tem sofrido grandes alterações e quebras de receitas, como não é exceção a “*Music*”. Nos seus primórdios e com o uso da cassette, a editora, para além da edição e distribuição, dedicava-se à replicação de cassetes, não só para si mesma como para outras editoras presentes no mercado português. Com a queda da venda das cassetes e o aparecimento dos *CD* e *DVD*, a produtora fechou a sua fábrica e passou a sub-contratar a replicação dos seus produtos, o que fez com que houvesse uma perda de receita proveniente desse serviço que era prestado.

5.2.1.2. Análise de Setor

5.2.1.2.1. Análise de Mercado

Segundo os dados do Quadro de Setor (Banco de Portugal, 2013), contabilizavam-se 137 empresas nacionais no setor de actividade económica 59200 – Atividades de

gravação de som e edição de música, com uma tendência decrescente nos anos anteriores mas semelhante comparativamente a 2010. Estas empresas concentram-se maioritariamente (65 por cento) em Lisboa, seguindo-se de Porto (11 por cento) e Setúbal (10 por cento), representando respetivamente 84 por cento, 2 por cento e 11 por cento do volume de negócios do setor. Ainda segundo os mesmos dados, a representatividade das empresas em termos da maturidade no mercado é de cerca 47 por cento até 5 anos, 20 por cento de 6 a 10 anos, e por fim, 33 por cento para mais de 10 anos. A natureza jurídica das empresas é esmagadoramente sociedade por quotas (86 por cento). Na perspetiva do *CEO* da “*Music*”, “o mercado discográfico nacional tem tido um comportamento cíclico oscilando com vários ciclos de tipo de tecnologia de produto com a introdução da cassete, seguidamente do *CD* e está a entrar num novo ciclo digital, apresentando-se este como o futuro”. Segundo o estudo “O Sector Cultural e Criativo em Portugal” (Augusto Mateus & Associados, 2010), o contributo do setor da Música no Valor Acrescentado Bruto (VAB) em 2006 era de cerca de 0,2 por cento, tendo igual percentagem em termos de emprego nacional. De acordo com a AFP, “o mercado discográfico físico (que inclui *CD*, *DVD* musicais e vinil) sofreu uma quebra acentuada e consecutiva desde 2002. Nesse ano representou 105 milhões de euros de vendas, enquanto em 2013 foram contabilizados 11,5 milhões de euros” (Agência Lusa, 2015), mais 4,9 milhões de vendas digitais.

Segundo as projeções para a economia portuguesa 2015-2017 do Banco de Portugal, “o consumo privado deverá crescer 2,2 por cento em 2015, desacelerando para 1,7 por cento em 2016 e 2017” (Banco de Portugal, 2015). “O contributo líquido da procura interna, isto é, deduzido dos conteúdos importados, para o crescimento do PIB deverá aumentar de 0,3 pontos percentuais (p.p.) em 2014 para 0,8 p.p. em 2017”. As projeções globais para o consumo privado no setor da música para 2016 são de aumento de 4,6 por cento, segundo o relatório “Global Entertainment and Media Outlook 2012-2016” (PwC, 2012). O mesmo estudo enfatiza o aumento geral da música gravada a partir de 2013, com a tendência de superação dos meios diversificados digitais face à gravação física. A nível da cadeia de valor, as novas tecnologias estão a obrigar a reestruturações dos modelos de negócio entre editoras, artistas e público (posição igualmente defendida pelo *CEO* da “*Music*”), e à diminuição da importância dos canais de promoção e *marketing* tradicionais (rádio, televisão e jornais), tornando difíceis as projeções a nível

de emprego, encerramento de editoras, entre outros indicadores macroeconómicos. Outra medida com impacto positivo foi o facto da Administração fiscal não cobrar encargos em sede de IVA relativos aos anos 2008 a 2012, o que representaria 65 por cento do volume de mercado de 2012 (Jornal de Negócios, 2013).

5.2.1.2.2. *Análise de Concorrência*

Relativamente ao *core business* da “*Music*” e segundo o seu *CEO*, “a concorrência é multivariada em termos diretos e indiretos”. Assim, iniciamos a análise de concorrência focando a concorrência direta tendo em conta as principais áreas de negócio da empresa. Em termos de importância relativa, dentro do segmento da música popular, salienta-se a Espacial; na área das compilações de *dance* e *house*, as *joint-ventures* internacionais das principais editoras internacionais com presença em Portugal (Sony Music, Warner Music e Universal); e por fim, nas compilações de *kizomba*, a Farol Música.

Em relação ao primeiro concorrente direto, identifica-se que é uma empresa com uma estratégia focada na música popular, a sua gestão provém da indústria e do meio popular, procura dinamizar o seu produto com festivais de artistas próprios e outras ações, é uma empresa com história nacional, enraizada dentro dos meios de comunicação e ligada às tradições nacionais. Relativamente aos concorrentes na área das compilações de *dance* e *house*, tratam-se de grandes *players* internacionais que fazem alianças estratégicas no mercado nacional, aproveitando a escala das suas estruturas de organização para promover coletâneas de artistas com reputação e visibilidade internacional, atingindo sempre quotas de mercado relevantes e de forte concorrência aos produtos da “*Music*”. Por fim, a Farol Música apresenta-se como uma empresa que pertence a um importante grupo de *media* nacional, com fortes sinergias para alavancar a visibilidade dos seus produtos, apesar das compilações de *kizomba* não serem um produto *core* da empresa.

Já em termos de concorrência indireta, pode-se salientar os restantes associados da Associação Fonográfica Portuguesa que ainda não foram mencionados, as empresas de produção, promoção, agenciamento e edição de música; plataformas digitais de venda de música (como o iTunes, Spotify ou SoundCloud); os nossos clientes, na medida que não vendem exclusivamente os produtos da “*Music*”; e os grossistas e feirantes também

pela mesma razão. No que toca aos produtos substitutos, as rádios, o *streaming* e plataformas digitais promovem o consumo de música com a substituição da venda de *CD* (Spotify, Google Play Music, Pandora, Apple Music, YouTube, entre outros). Existem ainda potenciais concorrentes globais que poderão entrar neste segmento, como a BBC, Amazon, entre outros.

5.2.1.3. *Análise de Clientes*

De acordo com Harrison, Hague P. & Hague N. (2005), o mercado *B2B* é limitado com poucos clientes e 80 por cento das vendas correspondem a 20 por cento dos clientes (princípio de Pareto 80-20), o que quer dizer que um número reduzido de clientes pode liderar as vendas de um determinado fornecedor. Avaliando a área física da “*Music*” e segundo o diretor de *marketing* e o *CEO*, pode-se afirmar que o mesmo se passa com esta, ou seja, 80 por cento das vendas físicas são canalizadas apenas para dois retalhistas nacionais (*targets* principais da empresa), estando as restantes vendas físicas divididas da seguinte forma: 15 por cento para grossistas e retalhistas nacionais e os restantes 5 por cento para grossistas e retalhistas presentes na África do Sul, Angola e Moçambique. Acrescenta ainda que não é utilizada nenhuma ferramenta de *marketing* relacional, oferecendo apenas como mais valias aos clientes a celeridade na entrega, descontos, a venda à consignação e a garantia dos produtos.

Analisando a perspetiva dos clientes da “*Music*”, estes acreditam que o produto *online* irá ultrapassar o físico, devido à mudança de hábitos, mentalidades e formas de estar na vida, porém o físico nunca deixará de existir, pois tal como o vinil, existem nichos para este produto. Além disso, a área do *dance*, *house* e da *kizomba* são as vertentes que melhor distinguem a “*Music*” dos seus concorrentes. Contudo, quando se fala na relação comercial estabelecida entre a empresa e os clientes, estes apontam a prontidão de resposta como fator a lapidar pela empresa.

Por último, os clientes afirmam como o melhor da “*Music*” centra-se na qualidade dos seus produtos, pontualidade e assiduidade na entrega dos mesmos, e de uma forma geral, o seu grau de satisfação com a empresa numa escala de um a dez centra-se em sete valores, revelando um bom grau de satisfação por parte dos clientes. No entanto, também demonstra uma clara necessidade de se apostar num *marketing* relacional, de forma a reforçar os laços com os clientes já existentes.

5.2.2. *Análise Interna*

5.2.2.1. *História*

A produtora “*Music*”, sediada em Lisboa, é uma discográfica nacional independente que tornou-se nos anos noventa na maior editora do país com um crescimento de 50 por cento, somando sucessos em várias frentes, como é o caso do *boom* da música popular portuguesa, dos grupos *pop* e *rock*, dos artistas brasileiros e da vertente *dance music*, onde se tornou líder incontestável no território nacional. A “*Music*” assinou também projetos que colocaram Portugal no mapa da música de dança, mas também pelas coletâneas que reuniam os principais êxitos do *eurodance*, que ocupavam o nº1 no *top* de vendas. Nesta fase, muitos foram os portugueses que compraram as compilações em *CD* e cassete, permitindo à “*Music*” assumir-se como a primeira não multinacional no mercado português com 10 por cento de quota nacional e a liderança no segmento de compilações. Anos mais tarde, já em 2004, a “*Music*” passou por um processo de reformulação, período de viragem onde se reforçou as parcerias com outras editoras, permitindo à empresa focar-se no seu maior trunfo, o *house* e *dance music*, não descurando porém das restantes vertentes como a área infantil, música popular portuguesa, brasileira, africana e latina. Atualmente e com quase trinta anos de existência, a “*Music*” continua a trabalhar afincadamente para satisfazer o grande público, oferecendo-lhe o melhor dentro das áreas que mais gostam, reflexo desse empenho é a assiduidade nas tabelas de venda de música, não só no formato físico como no digital e em áreas tão distintas como a africana, o *house music* ou o *dance music*.

5.2.2.2. *Recursos Humanos*

Devido à crise que assombra esta área, a “*Music*” sentiu a necessidade de reduzir o número de efetivos passando de cinquenta para catorze elementos, entre administração, secretariado, departamento financeiro, departamento de produção, logística, departamento comercial, departamento de *marketing* e departamento promocional.

De uma forma geral, mais de 50 por cento dos funcionários já trabalham na “*Music*” há mais de quinze anos e cerca de 40 por cento dos mesmos são detentores de curso superior, entre os quais se destaca a diretora financeira e dois dos elementos do seu departamento, a responsável pela promoção, o responsável pelo *marketing*, o informático e o *designer* da empresa. Os restantes 60 por cento adquiriram o seu

conhecimento na “*Music*”, trabalhando dentro do seu departamento, variando os estudos entre o 4º ano e o 12º ano de escolaridade. Apesar da falta de estudos superiores, a maior parte destes colaboradores falam uma a duas línguas estrangeiras, o que permite estabelecer um contacto cordeal e profissional com os artistas e clientes estrangeiros sem que se sinta a pressão da barreira linguística.

5.2.2.3. Recursos Financeiros

Desde 2005, as vendas líquidas anuais da editora estão a diminuir, registando uma redução em cerca de 40 por cento no ano de 2014 comparativamente a 2005.

No que diz respeito ao orçamento anual da empresa, a “*Music*” gasta em média 18 por cento com funcionários (salários, segurança social, IRS), 47 por cento com o fornecimento e serviços externos (carros, rendas, água, luz, deslocações), 10 por cento com a promoção (*spots* de televisão, rádio) e 25 por cento em trabalhos especializados (advogados, vigilância...).

5.2.2.4. Recursos de Informação

No que diz respeito aos recursos de informação, a empresa obtém *feedback* por parte dos seus clientes através das suas reuniões pontuais com a direção comercial, contacto direto e permanente por telefone, e *e-mail* na gestão das vendas, devoluções e solução de problemas, porém estas mesmas reuniões e informações não são discriminadas num sistema de *CRM*, o que faz com que não haja um histórico alusivo a cada um dos clientes.

5.2.2.5. Recursos de Fornecedores

Para duplicar o seu produto, a “*Music*” conta com o apoio de dois fornecedores da sua confiança e que a tem acompanhado ao longo destes últimos anos. Consoante o volume de produção e a rapidez com que necessitam do material, a editora envia o *CD master* para as fábricas, depois dos *CD/DVD* produzidos e duplicados, os mesmos são entregues diretamente no armazém central da “*Music*” que por sua vez são distribuídos pelos clientes.

5.3.1. Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	<p style="text-align: center;"><u>PONTOS FORTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Infra-estruturas de distribuição de <i>CD's</i> consolidadas; • Produção de coletâneas, nomeadamente, de <i>dance music</i>, <i>house</i> e <i>kizomba</i>; • Boa relação com os meios de comunicação social; • Aposta em áreas musicais com forte procura e dentro das tendências atuais; • Relação com os <i>stakeholders</i> consolidada ao longo de anos; • As coletâneas ocupam, regularmente, os primeiros lugares dos <i>top</i> de vendas. 	<p style="text-align: center;"><u>PONTOS FRACOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda através das plataformas digitais ainda em processo de expansão; • A presença nas diferentes redes sociais ainda encontra-se pouco explorada; • Inexistência de <i>website</i> – o mesmo encontra-se em construção; • Falta de diversificação em outras áreas musicais dada a dimensão do mercado; • Cadeia de logística deficitária; • Produto estagnado em armazém; • Reduzida comunicação com o consumidor final.
AMBIENTE EXTERNO	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalização da música: exportação de música e busca de novos estilos para criar novos nichos; • Métodos mais baratos e segmentados de divulgação, como a utilização das várias plataformas existentes na <i>Internet</i>; • Venda da música pela <i>Internet</i>, em vez do álbum físico. 	<p style="text-align: center;"><u>AMEAÇAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pirataria física e digital; • Outro género de entretenimento (televisão por cabo, <i>Internet</i>, entre outros); • Crise económica; • Aparecimento instantâneo de novos artistas e trabalhos discográficos; • Diminuição da exposição dos produtos nas lojas físicas.

Quadro 2 – Análise SWOT.

5.3.2. Fatores Críticos de Sucesso

Como Gilligan & Wilson (2003, p.66) referiram, os fatores críticos de sucesso são “as áreas nas quais a organização deve sobressair para superar os seus concorrentes e atingir o sucesso”. Assim, as razões para os clientes/distribuidores preferirem os produtos da “*Music*” e não os produtos da concorrência são:

- Relações de negócio a longo prazo estabelecido entre a empresa e os seus clientes/distribuidores;
- Fornecedores de serviços capazes de responder às solicitações e exigências do mercado discográfico;
- Notoriedade e reputação da marca;
- Artistas com qualidade e estilos musicais que seguem as tendências musicais dos seus consumidores finais.

Para o *CEO*, esta relação de confiança com os clientes/distribuidores e a capacidade de resposta às exigências de mercado dos fornecedores são características fundamentais de parceria para a “*Music*”. Os fatores de compra que levam os clientes/distribuidores a adquirir os seus produtos variam consoante a adesão do consumidor final e a popularidade do artista ou banda.

5.4. Estratégia de Marketing B2B

5.4.1. Objetivos de marketing

Os objetivos traçados para este plano de *marketing* resumem-se em quatro itens:

- ✓ Criação de um sistema de gestão e logística eficiente;
- ✓ Implementação de uma política de *marketing* relacional tendo por base um sistema de *CRM*;
- ✓ Reforço das políticas comerciais de manutenção e prospeção de clientes;
- ✓ Reformulação da estratégia de comunicação alusiva aos colaboradores e clientes/distribuidores.

5.4.2. Segmentação, Público-Alvo e Posicionamento

De forma a definir as estratégias a implementar, proceder-se-á à estruturação da segmentação, público-alvo e posicionamento.

5.4.2.1. Segmentação

CRITÉRIOS DE SEGMENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Demográficas	Dimensão da empresa e localização.
Operacionais	Volume de encomendas e vendas realizadas.
Abordagens de compras	Organização em relação às compras, estrutura de poder, natureza dos relacionamentos, políticas gerais de compras, critérios de compras.
Aplicação do produto	Categoria musical, moda, valor atribuído ao produto.
Fatores situacionais	Tamanho do pedido e urgência.

Quadro 3 – Segmentação.

5.4.2.2. Público-Alvo

O público-alvo da “*Music*” tem as seguintes características:

- ✓ Empresas que vendem música a retalhistas ou a consumidores finais;
- ✓ Preocupação em oferecer as últimas novidades;
- ✓ Satisfazer as necessidades do seu público-alvo.

5.4.2.3. Posicionamento

O posicionamento é o lugar que o produto ocupa na mente do cliente em relação aos produtos concorrentes. No caso da “*Music*” e segundo o seu *CEO*, esta posiciona-se como uma editora de espírito jovem, atual e que procura estar sempre a par das últimas tendências.

5.5. Operacionalização de Marketing e Táticas a Implementar

5.5.1. Produto

De acordo com a entrevista realizada ao diretor de *marketing* da empresa “*Music*”, concluiu-se que o produto é colocado no mercado consoante os gostos atuais do

consumidor final e respeitando também as datas festivas. No que diz respeito aos géneros musicais mais rentáveis para a empresa, foi destacada a música africana e o *core business* da empresa, a *dance music*, estando em declínio a música brasileira e uma futura aposta no *reggaeton* (declaração do *CEO*).

Já na perspetiva dos clientes, os critérios de encomenda utilizados por estes quando decidem adquirir um novo *CD/DVD* centram-se, primeiramente, na experiência, ou seja, os tomadores de decisão analisam o histórico do produto apresentado, determinando o volume de vendas realizado no passado e perspetivando o nível de adesão no futuro. Outra das medidas utilizadas e que serve de suporte é o nível de notoriedade, visibilidade nos *media*, número de seguidores nas redes sociais e visualizações no YouTube.

Em termos do ciclo de vida, o produto físico encontra-se na fase de maturidade, período estável de vendas em que os consumidores começam a optar por outros produtos ou substitutos. Além disso, existe uma intensificação dos níveis de concorrência. Contudo e segundo o *CEO* e o diretor de *marketing* da “*Music*”, apesar das vendas estarem a diminuir, o que é certo é que o produto físico ainda tem um peso preponderante, representando cerca de 75 por cento da receita.

Relativamente ao ciclo de vida do produto digital, situa-se na fase de crescimento. Nesta fase, o mercado apresenta uma abertura que deve ser explorada. Os consumidores começam a familiarizar-se com o produto levando à sua compra gradual (visão também suportada pelo *CEO*). É um período caracterizado por uma grande diversidade de concorrentes, atraídos pela oportunidade de dinamizarem os seus negócios e aumentarem o seu lucro. Como forma de escoar os seus produtos, a “*Music*” opta por trabalhar com uma empresa que, para além de distribuir os seus produtos a nível digital, também os defende, protegendo os seus direitos de autor. De salientar, o *streaming* é também um dos canais digitais onde a “*Music*” já deu os seus primeiros passos estando atenta à evolução e crescimento deste canal de distribuição (declaração do *CEO*).

Abordando os serviços de pós-vendas, as devoluções cingem-se apenas aos produtos físicos, seguindo os contratos estabelecidos com os clientes/distribuidores anualmente.

5.5.2. Preço

A política de preços do produto físico é muito complexa, no caso do produto físico da “*Music*” e segundo o *CEO* e o diretor de *marketing* da empresa, o preço do produto tem que ser consonante com o poder de compra do consumidor final, no entanto, é preciso ter em conta os acordos comerciais estabelecidos e os custos fixos inerentes a cada produto. No caso específico da “*Music*”, a editora define cada nova estratégia de preço obedecendo aos critérios definidos pela AFP, cobrindo desta forma os custos de produção, os descontos atribuídos aos contratos pré-estabelecidos com os clientes/distribuidores, sem esquecer que o produto em causa tem uma durabilidade curta.

Na eventualidade do produto não ser vendido, o mesmo pode ser devolvido, sem qualquer custo adicional, o cliente neste caso só paga o que vender e a noventa dias, conforme o contrato estipulado anualmente.

Os descontos e segundo os clientes, estes são aplicados, diretamente, ao consumidor final. Contudo, existem descontos que são feitos ao cliente sempre que este adquire um novo produto, como é o caso dos descontos comerciais, descontos sobre volume (quando o cliente adquire um elevado número de produtos) e descontos de baixa estação (diminuição do preço quando o cliente adquire o produto fora de época). Estes descontos são sempre aplicados impreterivelmente do valor final aplicado ao consumidor.

Sobre a política de preços do produto digital, os produtos digitais da empresa são colocados à venda obedecendo às tabelas de preço aplicadas por cada plataforma digital. Tal como na área física, a área digital também utiliza a política de descontos diretos, não havendo outro tipo de desconto estipulado.

No final de cada ano fiscal, a parceira de negócio faz um balanço do lucro obtido, retira a sua margem de 25 por cento, bem como a margem das diferentes plataformas digitais, que podem variar entre os 10 por cento e os 25 por cento. O restante valor é depositado diretamente na conta da produtora, que por sua vez divide este mesmo lucro entre ela e o artista.

5.5.3. Distribuição

A distribuição é feita através de uma gestão mono-localizada, ou seja, todos os produtos são armazenados e geridos num único lugar, neste caso em específico através do armazém central da produtora de música. Com este tipo de organização, a gestão do *stock* é simplificada mas pode implicar atrasos, devido ao volume de encomendas e ao número reduzido de funcionários, para além da existência de uma cadeia de logística deficitária.

Segundo o diretor de *marketing* da “*Music*”, esta tem diferentes formas de escoar o seu produto: em Portugal, que representa 90 por cento das vendas físicas e é o país que gera maior lucro para a empresa, fá-lo através de uma transportadora independente para os clientes de retalho que fazem encomendas mais pequenas e grossistas que revendem a feirantes ou retalhistas. Em relação aos clientes que representam mais de metade das vendas da empresa, a “*Music*” opta por entregar o produto diretamente. No que diz respeito à distribuição internacional física, que representa 10 por cento das vendas, esta é feita através dos armazenistas da África do Sul, de Moçambique e Angola. Relativamente ao transporte dos *CD* e *DVD* para estes países, são os próprios grossistas que tratam de todo o processo. A África do Sul consome, essencialmente, música portuguesa que distribui pelas comunidades portuguesas; Moçambique, por sua vez, compra música brasileira e *kizomba* que é vendida de uma forma geral a todos os retalhistas; já Angola prefere a música *kizomba*. Distribui o produto para hipermercados e para lojas localizadas no *shopping*, vendendo, essencialmente, à classe média alta.

De acordo com o diretor de *marketing* da “*Music*”, a empresa tem apenas uma pessoa responsável pela força de vendas do produto físico, onde a sua obrigação se centra em apresentar os produtos aos clientes, explicar a sua importância e quando necessário agendar uma reunião para reforçar as vantagens da aquisição do produto. Por último e com o propósito de reunir com empresários do mesmo ramo, analisar e partilhar novidades da área, realizar negócios, ampliar parcerias e criar novas alianças, a “*Music*” participa em feiras internacionais de música que decorrem anualmente em Cannes e Amesterdão. Segundo os clientes, o produto físico é exibido nas várias lojas através dos seus expositores, porém o espaço dedicado a este tipo de produto é cada vez menor e muito se deve à queda tendencial do número de vendas. Fazendo uma análise da evolução deste canal, pode-se concluir que, a longo prazo, os expositores vão sofrer

uma redução significativa, passando a venda a ser feita, preferencialmente, através do canal *online*.

Quanto à concorrência, há quem se dedique apenas à venda física e há quem já se dedique à venda física e *online*, o que se torna mais interessante e vantajoso para o fornecedor, pois vê os seus produtos a serem distribuídos através de diferentes canais.

No que diz respeito à distribuição *online* e segundo o diretor de *marketing* da “*Music*”, este é o suporte que gera maior lucro para a empresa, apesar de ainda não se ter tornado na maior fonte de rendimento, as suas vendas centram-se em 53 por cento no mundo e 47 por cento em Portugal. Com o apoio da distribuidora de música independente digital e vídeo, a “*Music*” fornece centenas de lojas digitais espalhadas por todo o mundo, como iTunes, Amazon, eMusic, Google e Netflix; serviços *streaming*, variadas plataformas digitais (exemplo: YouTube) e operadoras de telecomunicações móveis, utilizando como suporte para a venda *online*, o áudio.

5.5.4. Comunicação

Segundo o diretor de *marketing* da “*Music*”, depois de definirem o produto, as datas de lançamento e a imagem, optam a maior parte das vezes pelo *marketing* direto, a venda pessoal, a promoção através da televisão, rádios, imprensa escrita e *online*, as redes sociais e pontualmente, consoante o produto lançado, a compra de publicidade na rádio, televisão e imprensa escrita.

Com um peso de 10 por cento do orçamento estipulado para a empresa anualmente, a comunicação encontra-se limitada tendo que se adaptar ao *budget* estipulado.

No que diz respeito à comunicação com os seus clientes/distribuidores e segundo estes, esta é feita, essencialmente, através de telefone/telemóvel e *e-mail*.

Apesar da “*Music*” ser uma empresa *B2B*, o produto que esta comercializa tem por fim o grande público, o que faz com que exista a necessidade de comunicar também com este, utilizando para isso os vários meios de comunicação social disponíveis.

Os meios *online* utilizados pela “*Music*” são: Google AdWords, Facebook e canal YouTube. As medidas de assessoria de imprensa implementadas são: produção e envio de comunicados de imprensa alusivos aos novos trabalhos discográficos para os meios de comunicação social (televisão e rádio); envio regular de novos temas para as rádios nacionais e internacionais; agenciamento de entrevistas na rádio e na televisão; envio de

newsletters informativas pontualmente para os meios (canais de televisão e rádios); e acompanhamento dos artistas aos vários programas e entrevistas.

Já em publicidade, aposta-se na realização de campanhas de publicidade em rádios e televisão, particularmente, RTP, SIC e TVI.

Uma empresa que tenha uma cultura interna de comunicação ativa apresenta uma produtividade competitiva. No caso da “*Music*”, a sua comunicação interna está pouco desenvolvida, a informação entre os departamentos não flui, o que faz com que haja atrasos no desenvolvimento dos trabalhos.

5.5.5. *Táticas a Implementar e Cronograma*

O plano de marketing a implementar será facultado à empresa com especial foco para a direção, equipa de marketing e equipa comercial, permitindo que a operacionalização das estratégias de *marketing mix* sigam a calendarização das ações que estão atribuídas aos responsáveis pelo seu desenvolvimento. Salienta-se que as táticas a implementar estão focadas em Portugal, sendo este o mercado mais lucrativo.

ACÇÕES	DESCRIÇÃO
Análise de mercado	Antes de definir o número exato de produto a encomendar à fábrica, deve-se analisar o grau de adesão quer seja através de <i>market intelligence</i> , como pela recetividade dos <i>media</i> e histórico de venda dos produtos.
Criação de produtos <i>premium</i>	Produção de produtos físicos com <i>design</i> inovador em versão limitada.
<i>Co-branding</i>	Associação dos produtos da editora a outras marcas (oferta de produtos de valor acrescentado).
Catálogo digital	Criação de um catálogo onde o cliente tem a oportunidade de analisar todos os produtos da editora.
Discriminação de preços	Definir uma política de preços distinta para os retalhistas de grande dimensão e para os retalhistas de pequena dimensão de forma a conseguir impactar o maior número de clientes.
Implementação de sistema de informação	Todo o material disponível em armazém deverá estar organizado com base num sistema de informação, só desta forma a produtividade aumentará e a capacidade de resposta será mais eficiente.
<i>Outsourcing</i> temporário	Em picos de trabalho, deve-se utilizar o <i>outsourcing</i> temporário para o armazém, permitindo escoar todo o

	material sem falhar prazos de encomenda.
Procura ativa de clientes	Existe uma grande necessidade de angariar e retomar novos clientes de forma a tornar as vendas da empresa saudáveis. Haverá necessidade de recrutar dois comerciais experientes dentro da área da música. Os comerciais deverão ainda apresentar os produtos e prestar um serviço de consultadoria.
Distribuição <i>online</i> própria	A “ <i>Music</i> ” deverá integrar na sua equipa um elemento que se dedique apenas à distribuição digital pelas várias plataformas (clientes), desta forma não terá de pagar a comissão de 25% ao distribuidor digital (intermediário).
Criação de <i>website</i> com separador individual para os clientes	Informação sobre a empresa, contactos, localização, <i>newsletter</i> , caixa de sugestões, <i>chat</i> e separador individual de acesso restrito apenas aos clientes <i>B2B</i> , onde estarão o catálogo digital e as últimas novidades a sair para o mercado.
Otimização para os motores de busca	Otimizar o posicionamento da empresa nos principais motores de busca, aumentando a visibilidade e o tráfego para o <i>website</i> . Quanto mais próximo do topo da lista o <i>website</i> estiver, maior a probabilidade de um potencial cliente entrar em contacto.
Implementação de sistema de <i>CRM</i>	A implementação de um sistema de <i>CRM</i> permitirá à empresa reunir todos os dados dos seus clientes de forma individual e num só local. Com o histórico criado, a informação poderá ser partilhada com as restantes áreas da empresa, dando origem a uma troca de informação eficiente que será útil nas construção de relações duradouras com os clientes. Além disso, o <i>CRM</i> permitirá integrar módulos de registo de oportunidades de negócio, volume de faturação e <i>tracking/follow up</i> de todos os procedimentos comerciais, e gestão de faturação correspondente.
Melhorar os níveis de atendimento ao cliente	Criação de um departamento de atendimento ao cliente que disponibiliza uma linha telefónica e <i>chat</i> (<i>website</i> e redes sociais) que funcionará das 09h00 às 18h00, de segunda a sexta-feira.
Assessoria de imprensa	Criação de um plano de comunicação para cada produto transmitindo de forma clara e compreensiva o que a empresa, por meio dos seus produtos, tem para oferecer aos seus clientes, particularmente, a identidade da empresa e a imagem que a empresa tem (pretende ter) no mercado.
Publicidade <i>Online</i>	Através das plataformas profissionais de publicidade <i>online</i> (<i>Google Adwords</i> , <i>Facebook Ads</i> , <i>Microsoft Ads</i> , <i>LinkedIn Ads</i>), a empresa pode aumentar a possibilidade de chegar aos seus clientes a qualquer altura e em qualquer lugar.
Participação em feiras institucionais	Aumento da participação em feiras de música pelo mundo, desta forma a editora acompanhará as últimas tendências e encontrará novos parceiros de negócio.
Participação em eventos	Participação dos artistas da editora em eventos como <i>NOS ALIVE</i> , <i>MEO SUDOESTE</i> , <i>SUMOL SUMMER FEST</i> , onde os artistas podem ganhar maior visibilidade, notoriedade, aumentando assim as vendas.
Redes Sociais	Reforço da presença da empresa nas redes sociais, particularmente, <i>LinkedIn</i> , <i>Facebook</i> , <i>Twitter</i> e <i>Google +</i> . Esta presença e todo o <i>buzz</i> em torno deste irá fomentar os negócios e gerar conteúdo, posicionando bem a empresa nos resultados de busca e dar reputação na área na qual ela atua. Além disso, a empresa poderá aproveitar para criar grupos sobre assuntos relacionados com a área da sua empresa ao mesmo tempo que cria redes de relacionamento.
Criação de vídeo institucional	Criação de vídeo institucional para colocar no <i>website</i> da empresa e perfil das redes sociais.
<i>Newsletters</i>	Com notícias, presenças em feiras de música, curiosidades, informações sobre os produtos e felicitação pelas épocas festivas (sempre com <i>link</i> do <i>website</i> e catálogo).
<i>E-mail marketing</i>	Ferramenta muito útil para personalizar a oferta aos clientes, aproximando-se das suas necessidades e preferências, construindo uma relação mais forte e de maior longevidade (sempre com <i>link</i> do <i>website</i> e catálogo).
Produção de brindes	Incluir logótipo e mensagens publicitárias para oferta em épocas festivas, particularmente, aniversário da empresa e natal.
<i>Meetings</i>	Criação de <i>meetings</i> para os clientes. Nestas reuniões, deverá-se falar das tendências da música, novidades, mostrar ao cliente que a “ <i>Music</i> ” está à frente da sua concorrência e que o quer apoiar nas suas vendas (os clientes deverão estar devidamente segmentados, com mais entrega de valor).
Visita a Clientes	Depois do cliente angariado, este deverá ser visitado com regularidade, de forma a saber quais as suas necessidades e apoiar nas suas vendas através de formação (visita uma vez por mês).

Rede comunicação interna	Como forma de apoiar toda a equipa, deverá ser criada uma rede de comunicação, como por exemplo a <i>intranet</i> , onde todos os colaboradores possam comunicar entre si trocando informações e pontos de vista sobre determinado assunto, sem terem que sair dos seus lugares.
Reuniões Internas	Reuniões mensais: Estas reuniões devem ser aproveitadas para a Direção passar informação aos colaboradores, permitindo que estes conheçam a importância das suas atividades para o alcance das metas da empresa. Reuniões semanais: a realização de reuniões semanais irá permitir a toda a equipa fazer um balanço da sua semana, preparar novos projetos e trocar pontos de vista. Devido ao número reduzido de colaboradores, deverá-se juntar os departamentos que interagem diariamente.
<i>Team building</i>	Para além do jantar típico de Natal que todos os anos a empresa realiza, poderá-se apostar na realização de um <i>team building</i> , um evento que pode ser realizado no final de cada ano fiscal, onde o <i>CEO</i> comunica aos seus colaboradores os objetivos que foram atingidos e quais as metas para o ano seguinte. Este evento também servirá para reforçar os laços entre a equipa e fomentar os valores da empresa.
Formação interna	Formação específica para os colaboradores que contactam diretamente com os clientes.

Quadro 4 – Táticas a implementar.

O cronograma, com as táticas sugeridas a implementar no próximo ano, serão apresentadas através do anexo 8.

5.6. Orçamento

O orçamento apresentado sugere um investimento rentável a médio e longo prazo. Apesar do valor revelar-se acrescido, as táticas sugeridas são úteis e importantes para reduzir e lapidar falhas na distribuição, comunicação e prospeção de clientes. Também é de salientar que muitas das medidas propostas podem ser implementadas sem acréscimo de custos para a empresa.

ORÇAMENTO – 2016	
AÇÕES A IMPLEMENTAR NUM ANO	VALOR
Análise de mercado (feita internamente) *	0,00 €
Criação de produtos <i>premium</i>	25.000,00€
<i>Co-Branding</i> *	0,00€**
Catálogo digital *	0,00€
Discriminação de preços *	0,00€
Implementação de sistema de informação	7.000,00 €
<i>Outsourcing</i> temporário (tendo em conta apenas o salário mínimo nacional sem outros custos adicionais)	4.040,00 €
Procura ativa de clientes - contemplado apenas gastos de representação + deslocação. (necessidade de recrutar comerciais).	35.000,00 €
Distribuição <i>online</i> própria (salário bruto anual de um funcionário)	18.000,00 €
Criação de <i>website</i> com separador individual para os clientes	15.000,00€
Otimização para os motores de busca	12.000,00€
Implementação de sistema de <i>CRM</i>	20.000,00€
Melhorar os níveis de atendimento ao cliente (necessidade de recrutar dois colaboradores – salário bruto anual)	20.000,00€
Assessoria de imprensa*	0,00€
Publicidade <i>online</i>	10.000,00€
Participação em feiras institucionais (gastos com representação, <i>stands</i> , viagens e alimentação).	40.000,00€

Participação em eventos*	0,00€
Redes sociais*	0,00€
Criação de vídeo institucional*	0,00€
<i>Newsletters</i> *	0,00€
<i>E-mail marketing</i>	2.500,00€
Produção de brindes	5.000,00€
<i>Meetings</i>	15.000,00€
Visita a clientes	12.500,00€
Rede de comunicação interna	7.500,00€
Reuniões internas*	0,00€
<i>Team Building</i>	10.000,00€
Formação interna	5.000,00€
TOTAL	263.540,00€

Quadro 5 – Orçamento.

Nota: * Ações que podem ser implementadas dentro da empresa e sem custos adicionais.

** Tendencialmente sem custos ou custos residuais.

5.7. *Implementação e Controlo*

Como forma de controlar as táticas sugeridas, a empresa irá ter em atenção, primeiramente, o volume de vendas, o possível aumento dos clientes e o nível de satisfação dos mesmos quer seja através de relatórios mensal e anual de vendas por produto/cliente e clientes angariados, como por relatórios anuais com o total de clientes ativos e não retidos. Também irá ser enviado um inquérito anual que permitirá à empresa avaliar o nível de satisfação dos seus clientes. Para completar a informação recolhida, será redigido um relatório semestral tendo por base as informações obtidas e inseridas no *CRM*, auxiliando no bom desempenho do responsável pela prospeção de clientes.

Outra das medidas a implementar será um inventário anual que servirá para controlar o sistema de informação da empresa, mantendo o *stock* organizado e com o mínimo possível de produto parado. Também se avaliará o prazo de entrega das encomendas (semestralmente) e o número de reclamações alusivas ao serviço de atendimento ao cliente (relatório mensal e anual).

No que diz respeito às plataformas *online* (*website* e redes sociais), serão recolhidos diferentes relatórios mensais e anuais com o número de cliques, visualizações, aberturas de página, adesões, encomendas, entre outras informações que permitirão traçar o caminho que a empresa está a percorrer a nível *online* e se necessário adaptar a

estratégia pensada. O mesmo será feito para a publicidade *online* e para os *e-mails marketing* enviados.

5.7.1. Limitações

Apesar das entrevistas estarem disponíveis durante 30 dias para obtenção de resposta, o *feedback* dos clientes não foi o desejável. Revelaram disponibilidade mas as respostas não foram completas, limitando a qualidade da amostra recolhida. Outra limitação sentida foi o facto do investigador trabalhar dentro da própria organização, o que pode deturpar a perspectiva de observação empírica da empresa.

CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES

O presente plano de *marketing* foi elaborado com o intuito de rever a estratégia de *marketing* da empresa de forma a melhorar e impulsionar as suas estruturas organizacionais para enfrentarem as novas tendências globais do mercado discográfico. As fraquezas nessas mesmas estruturas foram extremamente focadas neste estudo com o objetivo de as tornar em forças. A introdução de um sistema de *CRM* vai favorecer a gestão de logística, melhorando a informação interna para que o processo de venda ao pós-venda seja personalizado. Introduzir uma visão de gestão de relacionamento com o foco de criar fidelização nos seus clientes será essencial para enfrentar os desafios de um negócio transacional. Já como a recuperação da prospecção de clientes para manter uma política comercial saudável será outro ponto chave a ter em consideração. Por fim, fortalecer a estratégia de comunicação interna e externa, aplicando as táticas sugeridas, irá diferenciar e alavancar para elevar a sua notoriedade perante uma forte concorrência de mercado. A aplicação empírica, com a utilização da análise documental, a perspectiva de observação participante e o uso de entrevistas semi-estruturadas, corroborou os pontos já mencionados.

Este plano deverá ser revisto periodicamente no sentido de ser feita uma avaliação às medidas enumeradas e ao impacto que as mesmas tiveram no contributo do aumento da rentabilidade e do valor da organização. A validação do contributo deste plano de *marketing*, assente na implementação contínua no período previsto, deverá reconhecer o papel preponderante do *marketing* e da comunicação na realidade discográfica.

Os fatores externos, como o aumento do IVA, a intensificação da pirataria, a crise económica, as inovações tecnológicas, o desenvolvimento da *Internet* e as mudanças comportamentais dos consumidores, deverão ser sinalizadores para a empresa retificar o seu posicionamento atual. Apostar nos canais digitais, na defesa da sua propriedade intelectual e na eficiência dos seus recursos internos para entregar máximo valor aos seus clientes, serão as próximas metas e desafios no horizonte da “*Music*”.

REFERÊNCIAS

Artigos e Livros:

- Anderson, J. & Narus, J. (2004). *Business market management: Understanding, creating and delivering value*, 2nd ed. New York: Prentice-Hall.
- Bhattacharjee, S., Gopal, R. D., Lertwachara, K., Marsden, J. R., & Telang, R. (2007). The effect of digital sharing technologies on music markets: A survival analysis of albums on ranking charts. *Management Science*, 53(9), pp. 1359-1374.
- Bockstedt, J., Kauffman, R. J., & Riggins, F. J. (2005, January). The move to artist-led online music distribution: Explaining structural changes in the digital music market. In System Sciences, 2005. HICSS'05. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 9-12. IEEE.
- Clemons, E. K., Gu, B., & Lang, K. R. (2002). Newly vulnerable markets in an age of pure information products: An analysis of online music and online news. *Journal of Management Information Systems*, 19(3), 17-41.
- Clemons, E. K., & Lang, K. R. (2003). The decoupling of value creation from revenue: A strategic analysis of the markets for pure information goods. *Information Technology and Management*, 4(2-3), 259-287.
- Dhar , V. & Chang, E. (2007). Does chatter matter? The impact of user-generated content on music sales. *Information Systems Working Papers: CeDER Working Paper*. Leonard Stern School of Business, New York University.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H. & Snehota, I. (2003). *Managing business relationships*, 2nd ed. New York: John Wiley.
- Gilligan, C. & Wilson, R. (2003). *Strategic marketing planning*, 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Gilligan, C. & Wilson, R. (2009). *Strategic marketing planning*, 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Harrison, M., Hague, P. & Hague, N. (2005). *Why is business-to-business marketing special?*. Manchester: B2B International.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI. Teoria e prática do marketing*, 13ª ed. Lisboa: Dom Quixote.
- Malhotra, N. & Birks, D. (2008). *Marketing research - An applied approach*, 2nd ed. Harlow: Prentice Hall.
- McDonald, M. (2008). *On marketing planning*, 3rd ed. London and Philadelphia: KoganPage Limited.
- Narayandas, Das. (2005). Building loyalty in business markets. *Harvard Business Review*, 83(9), pp.131–139.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2001). *One to one B2B - Customer development strategies for the Business to Business world*. Oxford: Capstone.
- PricewaterhouseCoopers (2012). *Global entertainment and media outlook 2012-2016*, 13th ed. New York: PricewaterhouseCoopers,
- Rayport, J. & Sviokla, J. (1995). Exploiting the Virtual Value Chain. *Harvard Business Review*, 73(6) pp.75.
- Schuh, Antonio. (2007). Disruptive innovation in the music industry. *The Changing Media Business Environment*. EMMA 2008 Annual Conference. Navarra University.
- Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan*, 3rd ed. Great Britain, United States: Kogan Page.

Wood, M. (2007). *The marketing plan handbook*, 3rd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wood, M. (2010). *Essential guide to marketing planning*, 2nd ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*, 4th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475-489.

Webgrafia:

Agência Lusa (2015, 17 de Abril). “Mercado da música digital registou ‘evolução radical’ em 2014”. *sapo.pt*. Disponível em http://www.sapo.pt/noticias/mercado-da-musica-digital-registou-evolucao_55314c2ec50659534a0a7a66 [Acesso em: 2015/6/24].

Augusto Mateus & Associados. (2010, janeiro). *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*. Disponível em: <http://www.gepac.gov.pt/documentos/planeamento/04-o-sector-cultural-e-criativo-em-portugal-vint-pdf.aspx> .

Banco de Portugal (2015, junho). *Boletim Económico - Junho 2015*. Disponível em: http://www.bportugal.pt/ptPT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/bol_econ_junho2015_p.pdf .

Banco de Portugal (2015, junho). *Projeções para a Economia Portuguesa 2015-2017*. Disponível em: https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Projecoeseconomicas/Publicacoes/projecoes_p.pdf .

Banco de Portugal. *Quadro do Setor – Ano 2013 - CAE 59200 – Todas as Empresas*. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx> .

Diário de Notícias (2005, 26 de Junho). “Um terço do mercado mundial da música é pirata”. *Diário de Notícias.pt*. Disponível em: http://www.dn.pt/arquivo/interior/um_terco_do_mercado_mundial_da_musica_e_pirata_603976.html [Acesso em: 27/5/15].

Jornal de Negócios (2014, 16 de Dezembro). “IVA sobe para ‘download’ de apps, música e filmes pela Internet.” *jornaldenegocios.pt*. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/impostos/iva/detalhe/iva_sobe_para_download_de_apps_musica_filmes_pela_net.html [Acesso em: 2015/6/1].

Jornal de Negócios com Lusa (2013, 24 de Maio). “ Audiogest: Não cobrança de IVA a editoras é ‘reposição da legalidade’ ”. *jornaldenegocios.pt*. Disponível em: http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/audiogest_nao_cobranca_de_iva_a_editoras_e_reposicao_da_legalidade.html [Acesso em: 2015/5/30].

Jornal de Notícias (2014, 30 de Agosto). “Nova lei de direitos de autor publicada em Diário da República”. *jn.pt*. Disponível em: http://www.jn.pt/PaginaInicial/Cultura/Interior.aspx?content_id=4100819 [Acesso em: 2015/6/1].

OberCom (2008, outubro). *Research Report – Entre o CD e Web 2.0: Os consumos digitais de música em Portugal*. Disponível em: <http://www.obercom.pt/client/?newsId=29&fileName=rr7.pdf>

Público (2005, 12 de Abril). “Indústria musical alarga luta contra pirataria na *Internet*”. *Público.pt*. Disponível em: <http://www.publico.pt/media/noticia/industria-musical-alarga-luta-contra-pirataria-na-internet-1220577> [Acesso em: 2015/6/7].

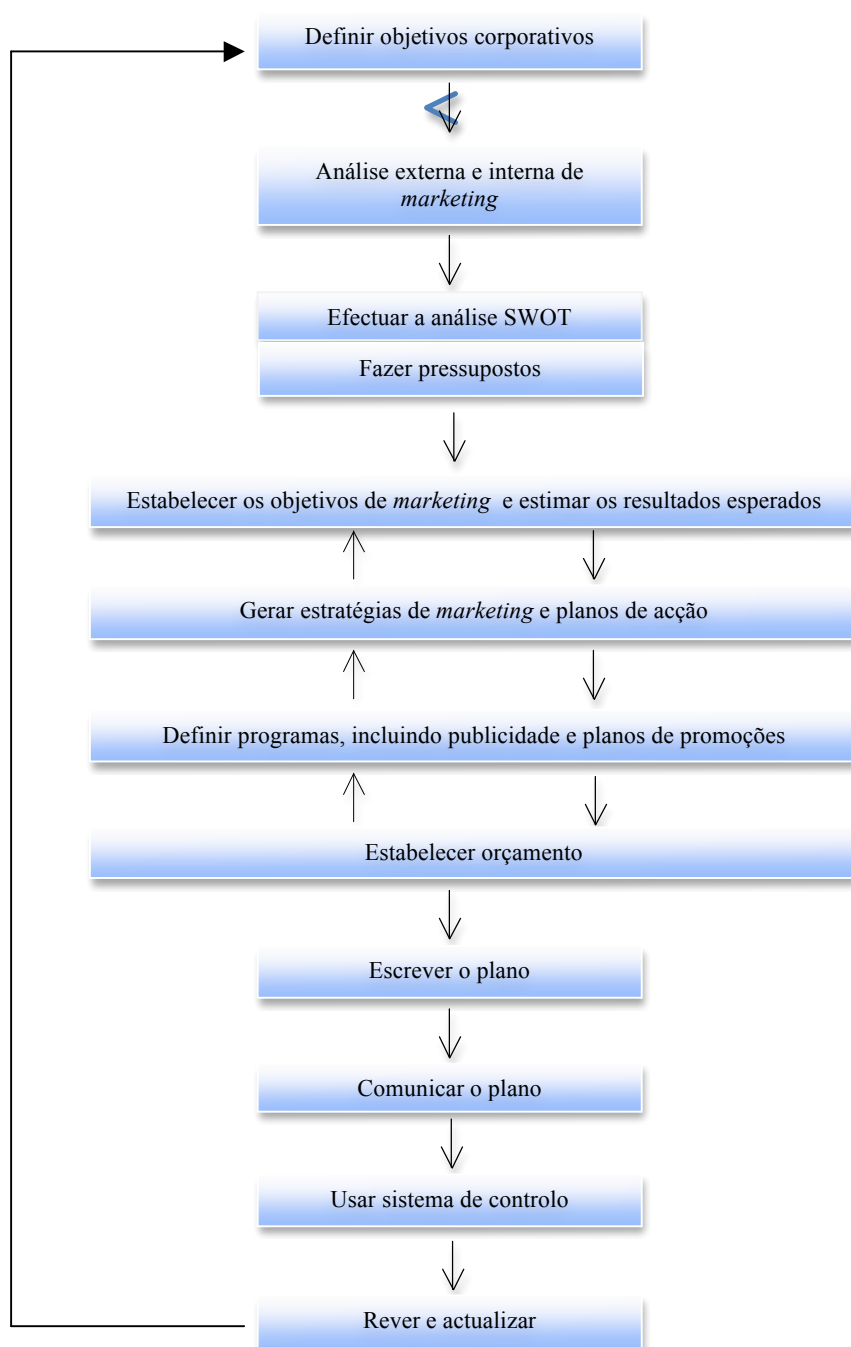
Renascença (2015, 30 de Junho). “Há 12 anos que não se vendia tanta música em Portugal”. *rr.sapo.pt*. Disponível em: http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=24&did=192097 [Acesso em: 2015/7/16].

Sapo (2015, 27 de Fevereiro). “Indústria musical quer lançamentos mundiais à sexta-feira para impedir pirataria”. *mag.sapo.pt*. Disponível em: <http://mag.sapo.pt/musica/artigos/industria-musical-quer-lancamentos-mundiais-a-sexta-feira-para-impedir-pirataria?artigo-completo=sim> [Acesso em: 2015/6/20].

Trendy (2014, 21 de Novembro). “Guerra dos sexos no *Spotify* em Portugal”. *trendy.pt*. Disponível em: <http://trendy.pt/2014/11/21/guerra-dos-sexos-no-spotify-em-portugal/> [Acesso em: 2015/6/24].

ANEXOS**ANEXO 1**

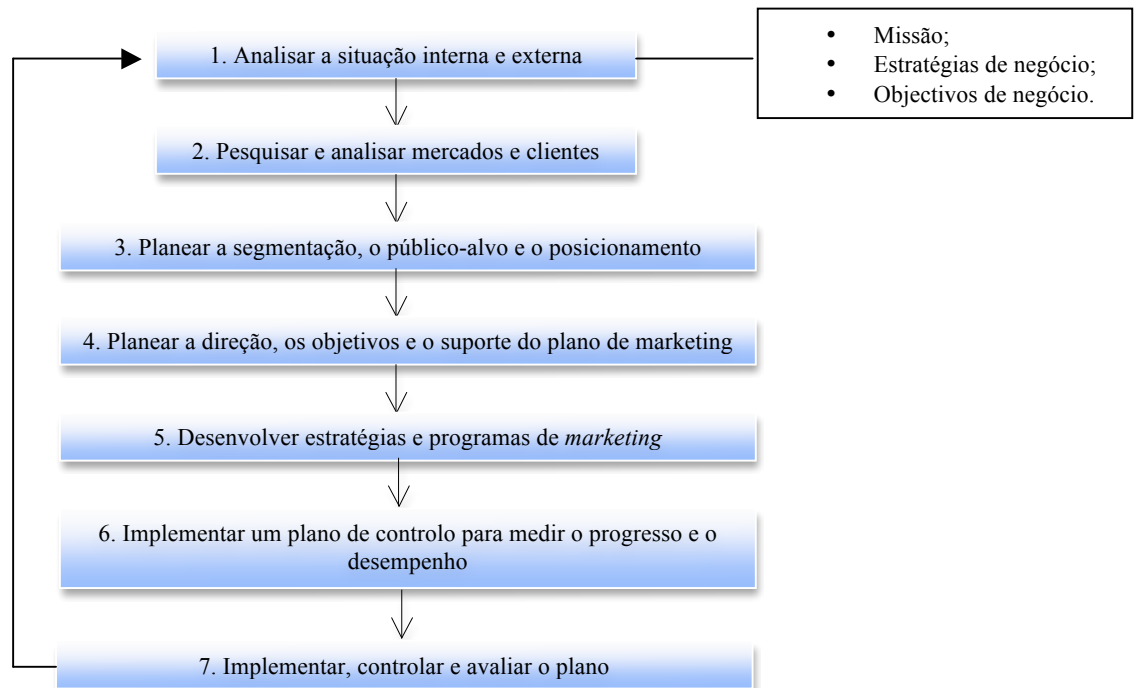
Figura 1 – O processo de planeamento de marketing.



Fonte: Adaptado de Westwood (2006, p.8).

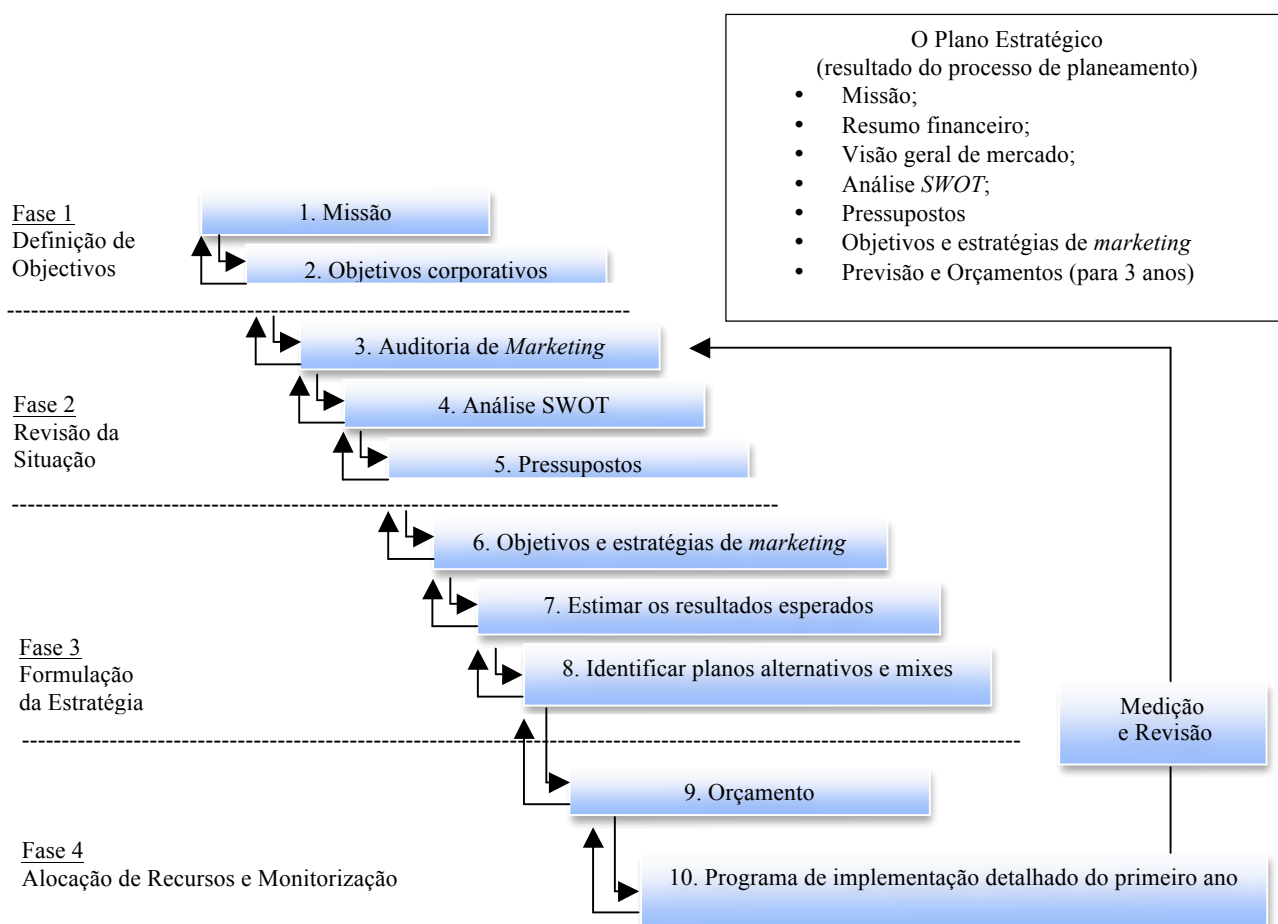
ANEXO 2

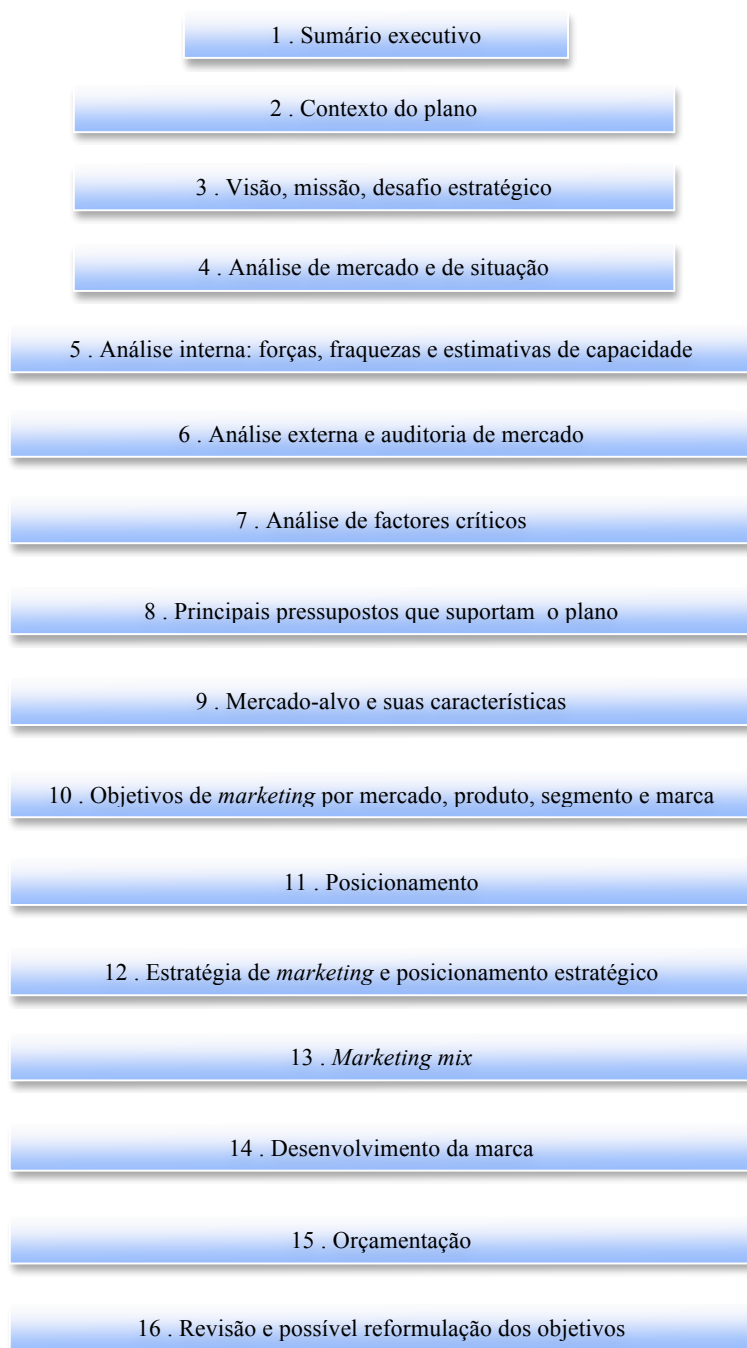
Figura 2 – O planeamento de marketing.



Fonte: Adaptado de Wood (2010, p.5).

ANEXO 3

Figura 3 – Os 10 passos no planeamento de *marketing* estratégico.Fonte: Adaptado de *McDonald* (2008, p.39).

ANEXO 4Figura 4 – Planejamento Estratégico de *Marketing*.

Fonte: Adaptado de Gilligan e Wilson (2009, p.61).

ANEXO 5

Entrevista aplicada ao *CEO* da empresa no mês de junho de 2015 – Análise Qualitativa.

“*MUSIC*”

Produtora de Música Portuguesa

Solicitamos a colaboração do *CEO* da “*Music*” para analisar o panorama atual do mercado discográfico e da sua produtora de música, permitindo, desta forma, recolher dados suficientes para estruturar e desenvolver um plano de *marketing* para a mesma.

I. Diagnóstico do Mercado Discográfico

- Q1) Como define o panorama atual do mercado discográfico?
- Q2) Sendo a “*Music*” uma produtora de música com quase trinta anos de mercado nacional, que balanço faz destes últimos anos e quais as perspetivas para o futuro?
- Q3) Quais os principais concorrentes diretos e indiretos da empresa?
- Q4) Para além das áreas musicais que já trabalha e pelas quais a “*Music*” é conhecida, quais seriam as potenciais apostas?

II. Estratégia

- Q1) Como caracteriza o cliente atual? Que segmentos existem? Qual é o *target* da empresa?
- Q2) Como se posiciona face aos concorrentes?
- Q3) Quais as vantagens competitivas da empresa?

III. *Marketing Mix*

- Q1) Segundo a opinião geral, o CD está em clara decadência. Concorde com esta afirmação ou os CD ainda têm um papel preponderante nas vendas da empresa?
- Q2) Para si, qual o papel do canal *online* para a venda dos produtos da editora?
- Q3) Como vê o crescimento do *streaming*?
- Q4) Como é feito o *pricing*?
- Q5) No contacto com as empresas parceiras e distribuidoras, o que privilegiam?

ANEXO 6

Entrevista aplicada ao Diretor de *Marketing* da “*Music*” no mês de junho de 2015 –
Análise Qualitativa.

“*Music*”

Produtora de Música Portuguesa

Solicitamos a colaboração do Diretor de *Marketing* da “*Music*” para analisar o panorama atual da produtora de música, permitindo, desta forma, recolher dados suficientes para estruturar e desenvolver um plano de *marketing* para a empresa.

I. Clientes

- Q1) Quais os principais clientes?
- Q2) É utilizada alguma ferramenta de *marketing* relacional?
- Q3) Que mais valias oferecem aos vossos clientes?

II. Produto

- Q1) Como selecionam as músicas que vão para o mercado?
- Q2) Dentro dos vários géneros musicais que a “*Music*” produz, quais os que estão a trazer maiores vendas para a empresa? Quais as áreas que estão em declínio?
- Q3) Segundo a opinião geral, o CD está em clara decadência. Concorde com esta ou os CD ainda têm um papel preponderante nas vendas da empresa?
- Q4) Como protegem os direitos de autor num mundo tão vasto como o *online*?

III. Preço

- Q1) Como é definido o preço de um produto?
- Q2) Qual é a estratégia de preço?

IV. Distribuição

- Q1) As vendas são feitas só para o mercado nacional ou também vendem para outros países? Quais?
- Q2) Quais os países que geram maior lucro?
- Q3) Qual a percentagem física e *online* que é vendida para o mercado nacional e estrangeiro?

Q4) Qual o papel do canal *online* atualmente? As vendas *online* são feitas através de que suportes?

Q5) Quais os suportes que dão mais lucro?

Q6) Como está organizada a força de vendas da empresa?

V. Comunicação

Q1) Como é estruturado o *mix* de comunicação da “*Music*”?

Q2) Qual é o peso percentual que a comunicação tem no vosso orçamento?

Q3) Que meios usam para comunicar?

ANEXO 7

Entrevista aplicada aos clientes do produto físico da produtora “*Music*” entre o mês de junho e julho de 2015 – Análise Qualitativa.

“*Music*”

Produtora de Música Portuguesa

Solicitamos a colaboração dos clientes da produtora “*Music*” para preencher esta pequena entrevista, permitindo desta forma recolher dados suficientes para estruturar e desenvolver um plano de *marketing* para a empresa.

I. Produto

Q1) Quais os critérios de encomenda utilizados quando decidem adquirir um novo CD/DVD?

II. Preço

Q1) Indique os descontos aplicados na compra do produto.

III. Distribuição

Q1) Quais as estruturas de distribuição atuais e qual a tendência de evolução destes canais?

IV. Comunicação

Q1) Como comunicam com a “*Music*”?

V. Outras questões pertinentes:

Q1) Segundo a sua experiência e observação do comportamento do consumidor final, a tendência que se apresenta é a diminuição da compra de CD/DVD físico em prol do *online*? Porquê? (Questão aplicada apenas às empresas que também vendem música através dos suportes digitais)

Q2) O que diferencia a “*Music*” dos seus concorrentes?

Q3) Complete as seguintes frases, por favor: O melhor da “*Music*” é...

Q4) Se pudesse alterar alguma coisa na relação comercial com a “*Music*”, o que seria?

Q5) Qual o grau de satisfação com a “*Music*”? De 1 a 10.

ANEXO 8

CRONOGRAMA												
Táticas a implementar	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Análise de mercado												
Criação de produtos <i>premium</i>												
<i>Co-branding</i>												
Catálogo Digital												
Discriminação de preços												
Implementação de sistema de informação												
<i>Outsourcing</i> temporário												
Procura ativa de clientes												
Distribuição <i>online</i> própria												
Criação de <i>website</i> com separador individual para os clientes												
Otimização para os motores de busca												
Implementação de sistema de CRM												
Melhorar os níveis de atendimento ao cliente												
Assessoria de imprensa												
Publicidade <i>online</i>												
Participação em feiras institucionais												
Participação em eventos												
Redes sociais												
Criação de vídeo institucional												
<i>Newsletters</i>												
<i>E-mail marketing</i>												
Produção de brindes												
<i>Meetings</i>												
Visita a clientes												
Rede de Comunicação Interna												
Reuniões internas												
<i>Team Building</i>												
Formação interna												